

**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))**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Mencapai Derajat S-2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

**DYAH FITRIA RACHMAWATI
NIM 20402400512**

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2025

TESIS

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))

Disusun Oleh:

DYAH FITRIA RACHMAWATI
NIM 20402400512

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 29 Juli 2025
Pembimbing,



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

**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))**

Disusun Oleh :
DYAH FITRIA RACHMAWATI
NIM 20402400512

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 14 Agustus 2025

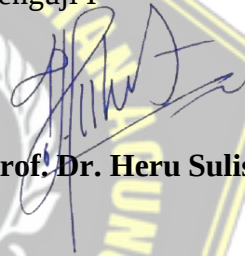
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM.
NIK. 210416055

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si

Pengaji II

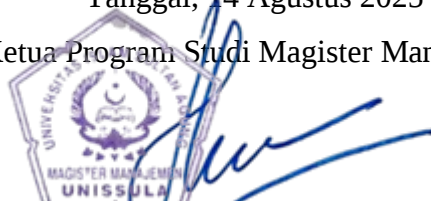


Dr. Drs. Marno Nugroho, MM

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 14 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dyah Fitria Rachmawati

NIM 20402400512

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul 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)) merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 20 Agustus 2025

Pembimbing



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM.
NIK. 210416055

Yang menyatakan,



Dyah Fitria Rachmawati
NIM. 20402400512

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dyah Fitria Rachmawati
NIM : 20402400512
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

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))

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan,



Dyah Fitria Rachmawati
NIM. 20402400512

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Man Jadda Wajada”

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:
Ke empat cintaku, Rafif, Kinara, Shayna dan Hisha
semoga ini menjadi motivasi dan penyemangatmu untuk terus belajar
demi mencapai cita- citamu



ABSTRAK

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))

Industri Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menghadapi banyak tantangan, termasuk tingginya kredit bermasalah (NPL), 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 (*Governance, Risk Management, and Compliance*).

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang akan digunakan antara lain: metode wawancara, metode observasi, dan metode dokumentasi. Terkumpulnya data akan dianalisis menggunakan teknik analisis *Data Collection Data Reduction Data Display, dan Verification Data / Conclusion Drawing*.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa 1) 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 ada, pelatihan SDM dan teknologi menjadi kunci dalam mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

Kata Kunci : , GRC, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan

ABSTRACT

GRC (GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT, AND COMPLIANCE)- BASED STRATEGY AFTER THE REPUBLIC OF INDONESIA FINANCIAL SERVICES AUTHORITY REGULATION NUMBER 9 OF 2024

(Study at PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda))

The Rural Bank (BPR) industry faces numerous challenges, including high non-performing loans (NPLs), unprofessional management, and new regulatory pressures from the Financial Services Authority (OJK). Some BPRs have even lost their operating licenses due to internal and external issues. To survive, BPRs need to implement sound strategic management, including a GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) approach.

This research is qualitative. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation. The collected data will be analyzed using data collection, data reduction, data display, and data verification/conclusion drawing techniques.

The research results indicate that 1) The implementation of a GRC-based strategy at PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) following POJK No. 9 of 2024 involves three main stages: planning, implementation, and evaluation. During the planning process, the company revised its policies, strengthened its supervisory structure, and implemented an audit system in accordance with OJK regulations. Implementation included the formation of an Internal Supervisory Team, the use of ERP for real-time monitoring, and employee training to strengthen the GRC culture. Evaluations were conducted quarterly to ensure regulatory alignment and continuous improvement, supporting transparency, accountability, and improved risk management. 2) The GRC-based strategy at PT BPR Bank Daerah Gunungkidul following POJK No. 9 of 2024 integrates good governance, systematic risk management, and regulatory compliance to improve operational efficiency and decision-making. The implementation of an ERP system enables real-time risk monitoring, accelerating response to market and regulatory changes. Anti-fraud policies and strengthened internal audits enhance credibility and stakeholder trust. Despite challenges such as limited human resources and implementation costs, human resource training and technology are key to supporting the company's sustainable growth.

Keywords: Implementation, GRC, Financial Services Authority Regulations

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ 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))” dengan baik. Segenap usaha dan kerja penulis tidak mungkin membuahkan hasil tanpa kehendak dan ridho-Nya.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis baik berupa dorongan moril maupun materiil sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M. Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan juga selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M. Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis
4. Ibuku, Suamiku tercinta dan keempat buah hatiku yang selalu memberikan doa dan support terbaiknya, semoga ini dapat menjadi penyemangatmu untuk terus meraih mimpi dan citamu
5. Segenap karyawan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) yang telah memberikan kesempatan untuk belajar lebih banyak
6. Kepada seluruh teman-teman penulis yang tidak disebutkan satu-persatu Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam tesis ini.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam tesis ini, kritik dan saran yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan tesis. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis maupun para pembaca.

Semarang, Juli 2025

Penulis,



Dyah Fitria Rachmawati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	vii
i	
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR	
TABEL	xi
v	
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I	PENDAHULUAN
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II	KAJIAN PUSTAKA

2.1. Strategi	11
2.1.1. Pengertian Strategi	11
2.1.2. Perumusan Strategi	12



2.1.3. Fungsi Strategi	14
2.1.4. Strategi	15
2.1.5. Evaluasi dan Pengendalian Strategi	17
2.2. Pendekatan <i>Governance, Risk Manajemen and Compliance</i> (GRC).....	17
2.2.1. Pengertian Pendekatan GRC.....	17
2.2.2. Bidang Garapan GRC	23
2.2.3. Peran GRC	23
2.3. Kerangka Berfikir Penelitian.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	28
3.2. Tempat Penelitian.....	28
3.3. Sumber Data Penelitian.....	29
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.5. Uji Keabsahan Data.....	32
3.6. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Temuan Penelitian.....	37
4.1.1. Gambaran Umum PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda).....	37
4.1.2. Strategi Berbasis Pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor	

9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul
(Perseroda)41

4.1.2.1. Strategi Berbasis Pendekatan GRC Pasca Peraturan
Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor
9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul
(Perseroda).....41

4.1.2.2. Strategi Berbasis Pendekatan GRC Terbaik bagi
Kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul
(Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan
Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 202488

4.2. Pembahasan.....95

4.2.1. Analisis Strategi Berbasis Pendekatan GRC Pasca
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik
Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank
Daerah Gunungkidul (Perseroda)95

4.2.2. Analisis Strategi Berbasis Pendekatan GRC Terbaik
bagi Kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul
(Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan
Republik Indonesia Nomor 9 Tahun
202416

1

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan	17
2	
5.2. Saran.....	17
3	



DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tebel 4.1	Analisis SWOT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul	14
4		
Tabel 4.2	Matrik strategi berdasarkan Analisis SWOT	15
5		



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	25
------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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 kredit dihadapi oleh Bank Perekonomian 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

kredit 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).

Secara statistik, pada Desember 2021 masih terdapat sekitar 1.623 BPR/BPRS. Angka ini terus menyusut sebanyak menjadi 1.566 entitas pada Maret 2024 (Respati dan Djumena, <https://money.kompas.com>, 2024). Kasus BPR EDCCASH yang terbaru dicabut izinnya. Pencabutan izin tersebut sesuai dengan Keputusan Anggota Dewan Komisiner OJK KEP-26/D.03/2024 tanggal 27 Februari 2024. Pencabutan izin itu termasuk tindakan pengawasan dari OJK untuk terus menjaga dan memperkuat industri perbankan serta melindungi konsumen (Dwi, 2024).

Pasal 15 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 menyatakan Bagi LJK berupa bank umum, bank perekonomian rakyat, perusahaan efek, perusahaan asuransi, perusahaan reasuransi, perusahaan Pialang asuransi, perusahaan Pialang reasuransi, perusahaan penilai kerugian asuransi, dan perusahaan kredit, baik yang melaksanakan kegiatan secara konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah wajib menyampaikan

laporan kejadian Fraud berdampak signifikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) kepada Otoritas Jasa Keuangan dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) hari kerja setelah diketahui terjadinya Fraud yang berdampak signifikan, pasal 6 yang menyatakan bank perekonomian rakyat dengan modal inti paling sedikit sebesar Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah), dari Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) atau dengan aset lebih dari Rp500.000.000.000,00 (lima ratus miliar rupiah), baik yang melaksanakan kegiatan secara konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah, wajib menyampaikan laporan penerapan Strategi Anti Fraud pertama kali paling lambat 31 Januari 2025, menjadikan banyaknya BPR yang melakukan kredik fiktif agar laporannya tidak bermasalah, banyak BPR memiliki pengurus yang tidak profesional dan berpengalaman. Kurangnya peningkatan modal, baik melalui penyertaan modal baru dari pemegang saham maupun melalui merger dan akuisisi.

BPR membutuhkan sebuah pengelolaan strategi atau manajemen strategic 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) 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).

Tugas strategi, antara lain: Membuat rumusan visi sebuah perusahaan, Menganalisa kondisi internal dan kelebihan-nya secara real, tidak dibuat-buat, Menganalisa faktor eksternal yang dimiliki perusahaan, Pesaing dan selera konsumen termasuk dalam bagian ini, Menentukan keputusan terbaik dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki dan memperhatikan lingkungan internalnya, Identifikasi setiap pilihan yang diambil dan evaluasi setiap keputusan menyesuaikan dengan misi perusahaan, menentukan tujuan jangka pendek dan tujuan tahunan beserta strateginya, tujuan jangka panjang beserta rangkaian strateginya untuk menghasilkan pilihan yang diinginkan, strategi dengan alokasi sumber daya yang dimiliki dan sistem penghargaan untuk memperlancar pencapaian tujuan perusahaan, dan Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang (Pearce, 2018).

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).

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. *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 diikut 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 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).

Kepatuhan (*compliance*) juga adalah kesediaan untuk mengikuti batasan-batasan (*boundary*) yang telah ditetapkan baik bersifat wajib (*mandatory*) ataupun bersifat mandiri (*self regulation*). Dalam praktiknya, batasan ini merupakan suatu kewajiban yang harus ditaati (*compliance obligation*). Organisasi yang mematuhi peraturan membutuhkan pendekatan yang efektif untuk memastikan bahwa organisasi tersebut esuai dengan persyaratan eksternal (standar, peraturan) dan internal (kebijakan internal) (Syueb et al., 2021).

Ketiga area dalam GRC memiliki fokus yang berbeda. Tata kelola perusahaan berkaitan dengan arahan dan kontrol yang dilakukan oleh pimpinan eksekutif terhadap organisasi. Manajemen risiko menekankan pada pengidentifikasian, analisis, dan respons terhadap risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan, kepatuhan berkaitan dengan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh peraturan yang berlaku. Konsep GRC mengharuskan organisasi atau perusahaan memiliki pemahaman terpadu dan komprehensif terhadap tata kelola, manajemen risiko, pengendalian, kepatuhan, dan ketidakpastian untuk dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis modern (Syueb et al., 2021).

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). Hermawan & Novita (2021) dalam penelitiannya menyatakan *Governance, Risk Management, and Compliance* berdampak terhadap upaya meminimalkan potensi kecurangan, begitu juga penelitian Pertiwi & Muslih, (2023) menyatakan GRC berdampak pada kinerja keuangan perusahaan.

Berangkat dari latar belakang di atas peneliti tertarik untuk mengkaji lebih jauh tentang strategi berbasis Pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 (Studi di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)).

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang di atas maka dapat peneliti kemukakan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi berbasis pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)?

2. Bagaimana strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi berbasis pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)
2. Untuk menganalisis strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024.

1.4. Manfaat Penelitian

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritik

Hasil penelitian ini diharapkan bisa berguna bagi kalangan intelektual, pelajar, praktisi, akademis, dan masyarakat umum yang ingin mengetahui manajemen strategi dengan pendekatan GRC.

2. Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) dalam meningkatkan kinerja

perusahannya pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Strategi

2.1.1. Pengertian 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).

Strategi dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi (Nawawi, 2015). Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Kango et al., 2021).

Jadi strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

2.1.2. Perumusan Strategi

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 siapakita 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 komprrhensif 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 luasyang menghubungkan perumusan strategi dan implemetasi.

2.1.3. Fungsi Strategi

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).

Strategi dapat disoroti sekurang-kurangnya dari dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi, baik tindakannya sejak semula memang disengaja atau tidak (Syukur, 2016).

Perspektif pertama menunjukkan strategi sebagai program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan. Perspektif kedua, strategi adalah pola tanggapan yang berhubungan dengan lingkungan sepanjang waktu.

2.1.4. Strategi

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 keseluruhan. Terjadinya perubahan secara drastic pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

1. Program

Program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu dalam perusahaan, serta dibuat untuk

mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sebagai aktivitas yang memiliki durasi, sebuah program memiliki target waktu yang telah ditetapkan.

2. Anggaran

Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Program yang dapat dinyatakan dalam satuan uang secara rinci dalam biaya, dapat digunakan dalam manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Karena setiap uang yang dikeluarkan dalam anggaran mengacu ke program yang dapat dikerjakan oleh perusahaan.

3. Prosedur

Prosedur atau *Standard Operating Procedures* (SOP) merupakan sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana-bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dapat diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program yang telah ditetapkan perusahaan (Muhammad, 2014).

2.1.5. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

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).

2.2. Pendekatan Governance, Risk Manajemen and Compliance (GRC)

2.2.1. Pengertian Pendekatan 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).

Good Corporate Governace adalah suatu tata kelola sektor perbankan yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran

(fairness). (Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada Bank Umum).

Governance mencakup proses menetapkan, mengarahkan, dan mengatur pencapaian tujuan yang dapat diandalkan. Tujuan ini dapat berupa target organisasi secara menyeluruh atau tujuan yang lebih spesifik seperti tujuan divisi, tujuan proyek, atau tujuan dalam suatu proses tertentu (Indonesia, 2022).

Governance atau *Good Corporate Governance* (GCG) sebenarnya lebih dahulu dikenal sebelum akhirnya ada istilah GRC. Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), GCG merujuk pada serangkaian aturan hubungan antara manajemen, direksi, dewan komisaris, pemegang saham, dan pihak-pihak lain yang terlibat, yang mengatur dan mengarahkan aktivitas perusahaan. Sejarahnya, istilah GCG pertama kali muncul melalui Cadbury Committee pada tahun 1992 yang menghasilkan laporan Cadbury Report (Syueb et al., 2021).

Penerapan GCG di Indonesia telah memiliki pedomannya yang dibuat oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) pada tahun 2006 dengan judul "Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia". GCG di perusahaan merupakan arahan bagi manajemen dan karyawan dalam menjalankan praktik bisnis dengan mematuhi berbagai persyaratan. GCG memiliki lima prinsip dasar dalam Syueb et al., (2021) yang terdiri dari:

1. *Transparency* bermakna keterbukaan informasi, prinsip ini dijalankan dalam tahap pengambilan keputusan atau saat mengkomunikasikan informasi penting tentang kegiatan perusahaan.
2. *Accountability* dalam hal ini merupakan kejelasan fungsi, stuktur, sistem dan tanggung jawab dari organ perusahaan yang bertujuan untuk memastikan pengelolaan perusahaan tersebut terlaksana secara efektif dan efisien.
3. *Responsibility* atau pertanggungjawaban merupakan pengelolaan di dalam perusahaan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Contoh dari pertanggungjawaban ini seperti permasalahan pajak, perlindungan lingkungan, upah standar, dan kesejahteraan kerja, dan lain sebagainya.
4. *Independency* atau kemandirian merupakan kondisi di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa adanya campur tangan atau kepentingan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan perundang-undangan.
5. *Fairness* bermakna prinsip kesetaraan dan keadilan. Ini dapat dijelaskan sebagai perlakuan yang adil dan seimbang dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

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).

Risk Management merupakan proses pengelolaan risiko yang efektif guna mendukung pencapaian tujuan. Pengambilan risiko harus dilakukan dengan cermat agar tidak merugikan nilai dan kepentingan organisasi (Indonesia, 2022)

Risk atau risk management menurut ISO 31000 *Risk Management-Principles and Guidelines* merupakan "*risk is the effect of uncertainty on objectives*" atau risiko adalah ketidakpastian yang berdampak kepada sasaran. Ini adalah sebuah standar internasional yang dibuat untuk memberikan arahan dalam menerapkan manajemen risiko. Risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada target, maka mengelola risiko berarti menangani berbagai penyebab dan dampak yang tidak diinginkan terhadap sasaran, baik melalui tindakan preventif maupun protektif untuk memastikan bahwa sasaran tetap tercapai (Syueb et al., 2021).

Adapun manajemen risiko perusahaan pada umumnya berdasarkan beberapa prinsip;

1. Manajemen risiko memperhatikan aspek manusia dan kebudayaan.
2. Manajemen risiko harus terbuka, inklusif, relevan, terstruktur, sistematis, dan tepat waktu.
3. Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang ada, bersifat dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan.
4. Manajemen risiko harus mendorong perbaikan dan kemajuan organisasi secara berkelanjutan.

Compliance merupakan fungsi kepatuhan merupakan serangkaian tindakan atau langkah yang bersifat pencegahan untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh BPR telah sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan dan peraturan perundang-undangan lainnya. BPR wajib memastikan kepatuhan terhadap peraturan Otoritas Jasa Keuangan dan peraturan perundang-undangan lainnya. Kepatuhan terhadap perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian merupakan syarat mutlak bagi BPR dalam mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan para pihak yang berkepentingan dengan Bank. Kepercayaan pihak-pihak terkait sangat diperlukan Bank untuk mempertahankan keunggulan bisnisnya secara berkelanjutan (Novita, 2019).

Compliance berarti kepatuhan tidak hanya berarti mematuhi aturan, tetapi juga mencerminkan integritas dalam memenuhi komitmen dan tanggung jawab organisasi. Komitmen dan tanggung

jawab ini dapat ditemukan dalam kontrak, kode etik, pernyataan etika, dan dokumen lainnya (Indonesia, 2022).

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). *Compliance* memiliki dua jenis kewajiban kepatuhan, yaitu:

1. Kewajiban kepatuhan yang berasal dari regulasi, undang-undang, peraturan, standar, dan sebagainya.
2. Komitmen kepatuhan yang timbul dari kesediaan perusahaan untuk secara sukarela menaati kewajiban-kewajiban tertentu (self regulation), seperti kode etik, sehingga menghasilkan tuntutan yang harus dipenuhi.

2.2.2. Bidang Garapan GRC

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

2.2.3. Peran GRC

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.

2.3. Kerangka Berfikir Penelitian

GRC menjadi sebuah konsep yang penting dan berkelanjutan. Jika suatu perusahaan menerapkan konsep GRC tanpa kesatuan, hal ini dapat mengakibatkan kurangnya koordinasi dan akhirnya mengakibatkan ketidakefisienan dalam pengelolaan biaya, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun, jika penerapannya terintegrasi, GRC dapat menjadi solusi bagi perusahaan dalam mengatasi kekurangan kualifikasi di berbagai industri dan komoditas lainnya, sehingga mendukung pertumbuhan ekonomi negara dan meningkatkan kinerja

perusahaan (Pertiwi & Muslih, 2023). Berdasarkan uraian di atas dapat diilustrasikan gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

Gambar 2.1. menggambarkan alur strategis pemulihan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang tidak sehat berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024. Alur dimulai dari peraturan yang menjadi dasar hukum dan landasan regulasi dalam upaya penyehatan BPR. Peraturan ini bertujuan untuk memberikan kerangka kebijakan yang jelas dalam mengatasi permasalahan kesehatan BPR di Indonesia.

Langkah selanjutnya dalam alur ini adalah identifikasi terhadap BPR yang tidak sehat. BPR yang dikategorikan tidak sehat biasanya menunjukkan indikator keuangan yang memburuk, manajemen yang lemah, atau tingkat risiko yang tinggi. Setelah kondisi ini teridentifikasi, maka diperlukan strategi terbaik yang dirancang khusus untuk pemulihan. Strategi ini disusun dengan

pendekatan GRC, yaitu Governance, Risk, and Compliance, sebagai kerangka kerja yang menyeluruh untuk memperbaiki tata kelola, mengelola risiko secara efektif, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi.

Sebelum strategi GRC, dilakukan analisis SWOT terlebih dahulu. Analisis ini penting untuk memahami kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) yang dihadapi oleh BPR. Hasil analisis SWOT kemudian menjadi dasar untuk menyusun dan menyesuaikan strategi yang paling sesuai dengan kondisi riil BPR yang bersangkutan.

pendekatan GRC dilakukan secara menyeluruh melalui tiga komponen utama. Governance atau tata kelola mengacu pada penguatan struktur dan proses pengambilan keputusan yang transparan, bertanggung jawab, dan etis. Risk atau manajemen risiko berfokus pada identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang dapat mengancam keberlanjutan usaha BPR. Compliance atau kepatuhan memastikan bahwa seluruh aktivitas BPR berjalan sesuai dengan regulasi yang berlaku serta standar internal yang ditetapkan.

Penerapan strategi berbasis GRC yang diawali oleh analisis SWOT dan berpijak pada kebijakan OJK, maka diharapkan kondisi BPR yang awalnya tidak sehat dapat dipulihkan secara bertahap. Hasil akhir dari alur ini adalah terciptanya BPR yang sehat, stabil, dan mampu menjalankan fungsinya dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional secara berkelanjutan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif, yaitu sesuatu penelitian yang di tunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok (Sugiyono, 2017).

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus yaitu suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Pada umumnya target penelitian studi kasus adalah hal yang aktual (*Real-Life*) dan unik. Bukan sesuatu yang sudah terlewati atau masa lampau (Ilhami et al., 2024). Melalui pendekatan ini peneliti akan meneliti lebih mendalam berbagai peristiwa dan fenomena yang ada di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) terkait manajemen strategi dengan pendekatan GRC

3.2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) yang merupakan Bank milik Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul. Dengan pelayanan yang prima, masyarakat semakin mempercayakan simpanan

di Bank Daerah Gunungkidul karena Simpanan aman di jamin oleh LPS. Tidak hanya itu dengan pengajuan kredit yang cepat dan tepat membuat BDG semakin dipercaya oleh masyarakat Gunungkidul untuk mengajukan kreditnya, karena segala bentuk kegiatan Bank BDG diawasi oleh OJK.

3.3. Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder (Moleong, 2018). Sumber primer dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data diperoleh yakni pimpinan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda), staf dan karyawan, sedangkan Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu buku-buku, jurnal, dan artikel yang relevan dengan penelitian ini

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dari penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Observasi

Metode observasi yaitu metode yang digunakan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung (Margono, 2015). Posisi peneliti adalah sebagai *participant observer* yaitu meneliti sekaligus berpartisipasi di lapangan.

Dalam penelitian ini metode observasi digunakan untuk mengumpulkan data, antara lain:

- a. Mengamati perumusan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024
- b. Mengamati strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024
- c. Mengamati evaluasi strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024
- d. Mengamati perilaku pimpinan dan staf dalam pelaksanaan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

2. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanya jawab dengan pihak yang terkait dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan peneliti (Marzuki, n.d.). Metode *interview* ini peneliti gunakan untuk mencari data tentang:

1. Perumusan atau perencanaan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

2. Pelaksanaan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024
3. Evalausi strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Sedangkan sumber yang diwawancarai adalah pimpinan, staf dan karyawan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda). Dalam penelitian ini dilakukan wawancara bebas terpimpin, yakni wawancara yang dilakukan secara bebas dalam arti informan diberi kebebasan menjawab akan tetapi dalam batas-batas tertentu agar tidak menyimpang dari panduan wawancara yang telah disusun (Nawawi & Hadari, 2018).

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu metode yang digunakan untuk mencari data-data otentik yang bersifat dokumentatif, baik data itu berupa catatan harian, memori atau catatan penting lainnya (Sarlito, 2015). Yaitu dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda atau sebagainya. Dengan menggunakan metode ini akan diperoleh data-data yang akurat mengenai dokumen strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda).

3.5. Uji Keabsahan Data

Pengecekan kebasahan data yang peneliti gunakan adalah teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu Data triangulasi yang peneliti gunakan adalah triangulasi sumber yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan, suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda melalui metode kualitatif. Disamping itu agar penelitian ini tidak berat sebelah maka penulis menggunakan teknik *members check* (Moleong, 2018). Jadi maksud dari penggunaan pengelolaan data ini adalah peneliti mengecek beberapa data (*members check*) yang berasal selain pimpinan, peneliti juga mengecek dari sumber lain sebagai penguat yaitu staf dan karyawan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dilakukan secara interaktif melalui proses pengumpulan data, kemudian reduksi data, *display data*, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2015). Langkah-langkah yang dimaksud sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data lapangan yang berwujud kata-kata dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi (Sugiyono, 2017: 92). Pengumpulan data ini yang terkait masalah strategi berbasis pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9

Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda), baik itu observasi, wawancara dan dokumentasi.

b. Reduksi data

Reduksi data dengan jalan membuat abstraksi. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan, kemudian satuan- satuan itu dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dilakukan sambil membuat koding. Tahap akhir dari analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah selesai tahap ini, mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan metode Analisis Kualitatif (Sugiyono, 2015).

Reduksi ini dipakai untuk meneliti data yang terkait penelitian yang peneliti urutkan mulai dari perumusan perencanaan sampai evaluasi strategi berbasis pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul.

c. Display data

Display disini dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Sugiyono, 2015). Tahapan display ini peneliti membatasi pada yang terkait dengan proses perumusan perencanaan strategi sampai evaluasi strategi berbasis pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan

Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul.

d. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Penarikan kesimpulan, dalam pandangan ini hanyalah sebagai dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran menganalisis sehingga menulis, dan merupakan sebuah tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan atau mungkin menjadi begitu seksama dan akan makan tenaga dengan peninjauan kembali itu (Moleong, 2018).

Analisa data kualitatif adalah data yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat dipisahkan untuk memperoleh sebuah kesimpulan. Penarikan kesimpulan/verifikasi ini peneliti gunakan untuk meneliti kembali data tentang strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024.

Peneliti juga menggunakan analisis SWOT dalam memahami strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024, karena agar strategi Perusahaan disusun secara efektif, maka diperlukan adanya dapat informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kondisi dan situasi Perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu metode untuk mengetahui kekuatan,

kelemahan, peluang dan ancaman Perusahaan adalah analisis SWOT. SWOT adalah akronim dari strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang), dan threats (ancaman), Menurut Rangkuti (2017), analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknes*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan.

Analisis SWOT adalah proses mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menentukan formulasi yang tepat dalam strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024. Strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 yang efektif dan efisien memerlukan strategi yang tepat dan analisis yang cermat. analisis SWOT telah menjadi strategi populer untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan mengatasi ancaman terkait Strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024. Penerapan analisis SWOT dalam Strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 untuk merancang rencana yang realistis dan terfokus. Ini juga memungkinkan pengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif dan mengidentifikasi inisiatif

strategis yang dapat meningkatkan daya saing dan pertumbuhan jangka panjang. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan sering kali tidak pasti, memiliki pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan bisnis sangatlah penting (Safitri et al., 2024).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Temuan Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

4.1.1.2. Sejarah PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) atau dikenal dengan Bank Gunungkidul merupakan BUMD milik Pemerintah Kabupaten Gunungkidul dengan komposisi kepemilikan saham sebesar 99,99 % milik Pemerintah Kabupaten Gunungkidul dan 0,01% milik Koperasi Pegawai BDG Sejahtera. Bank Gunungkidul bergerak di bidang usaha jasa perbankan dengan produk utama berupa tabungan, deposito dan kredit.

Berikut ini adalah sejarah singkat berdirinya Bank Gunungkidul, Bank Gunungkidul pada awal mulanya didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Swatantra Tingkat II Gunungkidul No.3 Tahun 1960 yang disahkan dengan Surat Keputusan Kepala Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta No.379/II/1960 pada tanggal 23 Juli 1960. Pendirian PD Bank Pasar Gunungkidul semula bertujuan untuk memberantas praktik rentenir yang menjerat pedagang golongan ekonomi lemah, petani, pegawai, dan pengusaha sehingga dapat mendorong usaha masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Sebagaimana diketahui bahwa situasi politik pada kurun waktu Tahun 1959 belum stabil, sehingga sangat berpengaruh dalam kehidupan ekonomi. Keadaan demikian terjadi hampir di seluruh daerah tak terkecuali

di Kabupaten Gunungkidul, kondisi demikian mengakibatkan perekonomian masyarakat semakin bertambah parah. Melihat keadaan yang ada pada tanggal 23 Juli 1960 Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta mengesahkan Peraturan Daerah Swatantra Tingkat II Gunungkidul No.3 Tahun 1960 Tentang Bank Pasar, walaupun secara resmi Peraturan Daerah tersebut telah berlaku akan tetapi mengingat kondisi politik yang belum stabil maka Peraturan Daerah tersebut belum dapat dilaksanakan.

Selanjutnya pada tahun 1985 mulai timbul lagi gagasan untuk menjalankan Peraturan Daerah No.3 Tahun 1960 yang disesuaikan dengan peraturan perundang undangan yang berlaku. PD Bank Pasar Gunungkidul mulai beroperasi tanggal 01 Juni 1985 dengan ditetapkannya Peraturan Daerah dan Surat Keterangan Melanjutkan Usaha Bank Pasar dari Menteri Keuangan.

Pada tahun 2000, dikeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No.20 Tahun 2000 Tentang Perubahan Bentuk hukum dari PD Bank Pasar menjadi Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Pasar Kabupaten Gunungkidul yang ditetapkan Tanggal 04 September 2000 oleh Bupati Kabupaten Gunungkidul. Modal Dasar ditetapkan sebesar Rp 500.000.000,- .

Sedangkan pada tahun 2004 diterbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No.03 Tahun 2004 yang berisi Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No.20 tahun 2000 Tentang

Penetapan Modal Dasar Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Pasar Kabupaten Gunungkidul.

Pada tanggal 1 Agustus 2008 PD BPR Bank Pasar Kabupaten Gunungkidul berganti nama menjadi PD BPR Bank Daerah Gunungkidul berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 8 tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Daerah Gunungkidul. Perubahan nama dari Bank Pasar Gunungkidul menjadi “Bank Daerah Gunungkidul” diharapkan merupakan langkah awal meningkatkan kecintaan masyarakat terhadap Bank Daerah Gunungkidul dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Di samping itu dengan sebutan Bank Daerah Gunungkidul (BDG) diharapkan lebih memasyarakat, sehingga mudah diingat dan akan menjadi perbankan yang dicintai oleh masyarakat Gunungkidul. Selanjutnya Pada Tahun 2013, dikeluarkan Peraturan Daerah No 14 Tahun 2013 yang berisi Perubahan Perda No 08 Tahun 2008 tentang Penetapan Modal Dasar.

Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin kompetitif, PD BPR Bank Daerah Gunungkidul bertransformasi menjadi “PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)”, Berdasarkan Perda No 07 Tahun 2019 tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum menjadi PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Dokumentasi profil, 26 Juni 2025).

Dan dengan adanya Undang- undang No 4 tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, yang mewajibkan adanya

perubahan nomenklatur. Maka dengan Perda No 10 tahun 2024 berubah dari Bank Perkreditan Rakyat menjadi Bank Perekonomian Rakyat.

4.1.1.3. Visi dan Misi PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

1. Visi

Terwujudnya BPR Terkemuka Tangguh dan terpercaya di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Misi

- a. Menjalankan kegiatan BPR untuk mencapai kinerja terbaik;
- b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui peningkatan jaringan kantor, SDM profesional dan teknologi;
- c. Mendukung pertumbuhan perekonomian daerah;
- d. Memberikan manfaat terbaik bagi stakeholder (Dokumentasi profil, 26 Juni 2025).

4.1.1.4. Struktur Organisasi PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

Struktur organisasi PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) terlampir (Dokumentasi profil, 26 Juni 2025).

4.1.1.5. Keadaan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

Keadaan Karyawan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) terlampir (Dokumentasi profil, 26 Juni 2025).

4.1.1.6. Sarana Prasarana PT. Indo Borneo Inspeksi Services

Sarana dan prasarana PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) terlampir (Dokumentasi profil, 26 Juni 2025).

4.1.2. Strategi Berbasis Pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

4.1.2.1. Strategi Berbasis Pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

Strategi berbasis pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 adalah untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengadaptasi dan mematuhi peraturan terbaru mengenai tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan (GRC) yang diterapkan oleh OJK. Strategi ini bertujuan untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, meningkatkan sistem kontrol internal, serta meminimalkan risiko operasional dan hukum. Melalui pendekatan GRC, perusahaan diharapkan dapat menjalankan kebijakan yang lebih efisien dan bertanggung jawab, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta mengoptimalkan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Penerbitan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 9 Tahun 2024 menjadi langkah strategis dalam memperkuat tata kelola di Bank Perekonomian Rakyat (BPR) dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS). POJK ini mengatur aspek krusial seperti penguatan peran

pemegang saham dan penerapan strategi anti-fraud yang merupakan bagian dari manajemen risiko yang lebih komprehensif. Visi dan misi yang terkandung dalam regulasi ini sangat mendukung penerapan strategi berbasis Governance, Risk Management, and Compliance (GRC), sebagai upaya memperkuat tata kelola perusahaan yang baik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sektor keuangan mikro. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) memahami substansi peraturan ini melalui beberapa langkah strategis, antara lain melakukan studi mendalam terhadap POJK, membentuk tim khusus yang melibatkan staf legal, kepatuhan, dan manajemen risiko, serta melaksanakan sosialisasi dan pelatihan kepada seluruh jajaran manajemen dan karyawan. Selain itu, identifikasi area kritis, seperti struktur organisasi, kebijakan internal, manajemen risiko, dan pengendalian internal, dilakukan untuk memastikan penerapan POJK yang efektif dalam mewujudkan tata kelola yang baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku (wawancara dengan Yustika Ari Sukapti, Direktur Kepatuhan, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda), pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025)

Strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan regulasi yang semakin ketat, terutama setelah diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024, dapat melibatkan beberapa langkah krusial yang berfokus pada pemenuhan ketentuan

peraturan serta penguatan tata kelola internal. Pertama, perusahaan perlu melakukan studi mendalam terhadap isi dan ketentuan regulasi untuk memahami setiap detail yang berlaku, sehingga dapat mengidentifikasi potensi dampak terhadap operasional dan strategi bisnis. Kedua, pembentukan tim internal yang terdiri dari staf kepatuhan, manajemen risiko, dan legal yang memiliki pemahaman mendalam tentang regulasi guna menginterpretasikan dan menyusun kebijakan internal yang sesuai.

Strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan regulasi yang semakin ketat, terutama setelah diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 dilakukan melalui tiga tahap yaitu Perumusan atau perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

1. Perumusan atau perencanaan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Perumusan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 bertujuan untuk memperkuat tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan sesuai regulasi terbaru. Strategi ini mencakup revisi kebijakan internal terkait pengendalian fraud, peningkatan pengawasan risiko, serta penerapan budaya sadar risiko di seluruh karyawan. Proses perencanaan dimulai dengan identifikasi area kritis, diikuti verifikasi oleh tim manajemen risiko dan kepatuhan sebelum disahkan.

Selanjutnya, prosedur yang disahkan disosialisasikan untuk memastikan yang sesuai dengan regulasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Yustika Ari Sukapti, Direktur Kepatuhan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 16 Juni 2025):

Perumusan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 dilakukan dengan merevisi kebijakan dan prosedur internal, terutama terkait dengan penerapan strategi anti-fraud dan penanganan benturan kepentingan. Mengingat kompleksitas regulasi yang meningkat, perusahaan meningkatkan pengendalian internal guna mengelola risiko secara efektif. Proses perumusan strategi dimulai di unit kerja masing-masing, yang kemudian diverifikasi oleh bagian manajemen risiko dan kepatuhan sebelum disahkan. Setelah disahkan, prosedur kebijakan disosialisasikan ke seluruh karyawan untuk memastikan yang sesuai dengan peraturan OJK yang terbaru. Langkah-langkah ini diambil untuk memastikan keselarasan strategi dengan regulasi yang berlaku, serta memitigasi risiko yang mungkin timbul.

Begitu juga yang diungkapkan oleh Alfian Noor Setiawan, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 17 Juni 2025):

Perencanaan kerja PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 9 Tahun 2024 difokuskan pada pemenuhan regulasi dan penguatan manajemen risiko serta kepatuhan. Strategi yang dikan meliputi penguatan struktur pengawasan dengan komite dan komisararis independen, pembangunan sistem audit internal yang sesuai standar, serta perbaikan sistem pelaporan dan teknologi informasi untuk memastikan integritas data. Bank juga menyusun ulang struktur tata kelola untuk mendukung pengelolaan risiko yang lebih efektif. Selain itu, pengembangan kapabilitas SDM dan penambahan modal dari Pemerintah Daerah juga menjadi fokus utama untuk memperkuat ketahanan finansial dan operasional bank.

Hal senada diungkapkan diungkapkan oleh Aulia Arrumsari, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 18 Juni 2025):

Perencanaan kerja PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 9 Tahun 2024 berfokus pada pemastian kepatuhan dan penguatan tata kelola secara menyeluruh. Langkah pertama adalah melakukan analisis kesenjangan untuk mengidentifikasi perbedaan antara praktik internal dan persyaratan POJK. Selanjutnya, perusahaan menyusun rencana aksi detail yang mencakup alokasi sumber daya, penanggung jawab, serta lini masa yang jelas untuk setiap penyesuaian. Rencana tersebut melibatkan revisi kebijakan dan prosedur internal, serta sosialisasi dan pelatihan bagi seluruh jajaran karyawan. sistem pendukung dan mekanisme monitoring serta evaluasi berkelanjutan akan memastikan kepatuhan yang efektif dan perbaikan yang berkelanjutan.

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.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) melakukan penyesuaian kebijakan internal untuk memenuhi ketentuan POJK

dengan merumuskan dan merevisi kebijakan terkait perubahan regulasi, serta membentuk Satuan Kerja Strategi Anti-Fraud dan menerapkan pakta integritas bagi seluruh karyawan. Regulasi ini menuntut BPR untuk memperkuat tata kelola perusahaan melalui penguatan struktur dan fungsi tata kelola, penataan pemegang saham, Dewan Komisaris, dan Direksi, serta pembentukan komite-komite sesuai dengan ketentuan yaitu komite audit, komite pemantau risiko, komite remunerasi dan nomerasi, dan komite manajemen resiko. manajemen risiko, pengendalian internal, serta penerapan sistem audit internal dan eksternal menjadi aspek kunci. Kebijakan transparansi, mekanisme mitigasi benturan kepentingan, dan peningkatan kualitas pelaporan serta sistem TI juga diwajibkan. Tantangan utama dalam proses penyesuaian regulasi ini terletak pada keterbatasan sumber daya manusia (SDM), dengan adanya beban kerja tambahan yang signifikan pada unit kerja manajemen risiko, kepatuhan, dan audit internal (Wawancara dengan Yustika Ari Sukapti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025)

Perencanaan kerja PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 sebagai berikut:

a. Revisi kebijakan dan prosedur internal

Mengkaji ulang dan memperbarui kebijakan serta prosedur internal, terutama terkait penerapan strategi anti-fraud dan

penanganan benturan kepentingan. Perencanaan dilakukan dengan mengkan prosedur verifikasi yang lebih ketat dalam peminjaman kepada UMKM, serta membentuk tim yang bertugas untuk memantau potensi penyalahgunaan wewenang dan mengidentifikasi benturan kepentingan dalam pengambilan keputusan kredit.

Tim manajemen risiko dan kepatuhan mengidentifikasi area rawan seperti prosedur anti-fraud, mekanisme pelaporan benturan kepentingan, dan kelemahan sistem pengawasan internal yang ndituangkan dalam Draft Revisi Kebijakan Anti-Fraud, Notulensi rapat penyusunan strategi GRC.

b. Merencanakan penguatan Struktur Pengawasan

Meningkatkan struktur pengawasan dengan memperkuat komite dan komisaris independen, serta memperjelas tanggung jawab pengawasan. Dibentuk tim lintas fungsi yang terdiri dari Direktur Kepatuhan, Audit internal dan Manajemen Risiko untuk merumuskan arah kebijakan GRC baru terkait kepatuhan terhadap regulasi OJK yang dituangkan dalam Surat Keputusan Direksi No. SK/001/GRC-BPR.BDG/2025 tentang Pembentukan Tim Strategi GRC

Direksi terlibat langsung dalam perumusan kebijakan dan prosedur GRC, melibatkan tim lintas fungsi untuk . Laporan perkembangan dan hasil penerapan strategi disampaikan secara berkala kepada Dewan Pengawas dan Pemegang Saham. Proses ini

mencakup perumusan, penguatan struktur pengawasan, serta evaluasi berkelanjutan seperti Laporan Triwulanan, Rencana Aksi GRC, Notulensi Rapat Direksi.

- c. Merencanakan pembangunan sistem audit internal dan pelaporan yang sesuai standar

Membangun atau memperbarui sistem audit internal yang sesuai dengan standar OJK serta memperbaiki sistem pelaporan dan teknologi informasi untuk menjamin integritas data.

Penerapan sistem yang memungkinkan semua transaksi kredit dan laporan keuangan untuk dipantau secara real-time, serta melakukan audit triwulanan untuk memastikan semua transaksi sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

- d. Analisis kesenjangan (*gap analysis*)

Melakukan analisis kesenjangan untuk mengidentifikasi perbedaan antara praktik internal yang ada dengan persyaratan regulasi yang ditetapkan dalam POJK Nomor 9 Tahun 2024.

Melakukan review terhadap kebijakan pinjaman dan kredit yang ada, kemudian mengidentifikasi apakah sudah sesuai dengan ketentuan POJK terbaru, seperti Dilakukan evaluasi perbandingan antara kondisi tata kelola internal dan ketentuan POJK No. 9 Tahun 2024 yang dituangkan dalam Laporan Hasil Gap Analysis yang memuat checklist kepatuhan dan scoring area kritis.

- e. Penyusunan rencana aksi detail

Menyusun rencana aksi yang mencakup alokasi sumber daya, penanggung jawab, dan lini masa yang jelas untuk setiap penyesuaian yang perlu dilakukan. Pembentukan tim khusus yang terdiri dari perwakilan unit kerja yang bertanggung jawab untuk melaksanakan langkah-langkah GRC, dengan masing-masing tim bertugas pada bagian kebijakan, audit, atau pelatihan karyawan.

Rencana aksi disusun dengan target waktu (timeline), penanggung jawab, dan indikator keberhasilan tiap langkah sebagaimana tertuang dalam Action Plan GRC Pasca POJK No. 9/2024 lembar alokasi sumber daya SDM dan anggaran.

- f. Merencanakan Lingkungan Kerja yang Sesuai dengan POJK No. 9 Tahun 2024

Lingkungan kerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul dibangun dengan mengintegrasikan prinsip tata kelola yang baik, pengelolaan SDM yang efisien, pemanfaatan teknologi informasi, dan sistem pengawasan yang terstruktur. Upaya ini bertujuan untuk memastikan perusahaan beroperasi dengan prinsip kehati-hatian, daya saing yang meningkat, serta menjaga kepercayaan masyarakat, Pembentukan komite GCG untuk meninjau prosedur internal dan penguatan pengawasan internal di setiap lini operasional bank, yang dituangkan dalam Protokol Rapat Komite GCG, Notulensi Rapat Kepatuhan dan Pengawasan Internal

- g. Merencanakan budaya perusahaan yang Kuat Pasca POJK No. 9 Tahun 2024, sosialisasi dan pelatihan karyawan

Untuk membangun budaya perusahaan, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menitikberatkan pada penerapan prinsip-prinsip GCG, transparansi, integritas, dan inovasi yang tertanam dalam setiap level organisasi.

Merencanakan Melakukan sosialisasi dan pelatihan secara menyeluruh kepada seluruh karyawan tentang perubahan kebijakan dan prosedur serta pentingnya kepatuhan terhadap POJK Nomor 9 Tahun 2024. Menyelenggarakan workshop dan pelatihan rutin mengenai penerapan kebijakan anti-fraud dan tata kelola yang baik, serta melibatkan seluruh karyawan dalam simulasi penanganan potensi fraud untuk meningkatkan kesadaran staf.

Rencana yang di buat adalah pelatihan internal kepada seluruh jajaran manajemen dan staf tentang prinsip-prinsip GRC dan konteks POJK dengan menyiapkan Materi pelatihan GRC Awareness, dan Daftar Hadir Sosialisasi GRC.

- h. Merencanakan sistem pendukung dan monitoring

Menerapkan sistem pendukung yang efektif dan mekanisme monitoring untuk memastikan kebijakan yang diterapkan berjalan sesuai dengan rencana. Penggunaan software manajemen risiko yang mengintegrasikan data dari berbagai divisi, yang

memungkinkan manajer untuk memantau kepatuhan terhadap kebijakan dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan.

i. Merencanakan strategi Pengamatan Sumber Daya Perusahaan

Strategi pengamatan sumber daya perusahaan mencakup evaluasi komprehensif terhadap SDM, sistem, keuangan, dan teknologi. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan dalam pengelolaan sumber daya, serta mengoptimalkan kapabilitas organisasi sesuai dengan kebutuhan POJK No. 9 Tahun 2024 yang dituangkan dalam Laporan Hasil Evaluasi SDM dan Rencana Pengembangan SDM, Laporan Rekrutmen dan Pelatihan

j. Merencanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan Merencanakan

Melakukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan efektivitas strategi dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Mengadakan rapat evaluasi triwulanan untuk menilai kemajuan pencapaian peraturan POJK 9/2024, dan membuat laporan yang kemudian diserahkan kepada manajemen untuk perbaikan lebih lanjut (Observasi, 16 Juni 2025- 27 Juni 2025, Wawancara dengan Yustika Ari Sukapti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025, Dokumentasi 26 Juni 2025).

Perencanaan kerja PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 mencakup revisi

kebijakan dan prosedur internal, penguatan struktur pengawasan, serta pembangunan sistem audit yang sesuai dengan standar OJK. Rencana aksi yang terperinci disusun dengan fokus pada pengelolaan risiko, kepatuhan, dan peningkatan budaya perusahaan melalui pelatihan dan sosialisasi kepada seluruh karyawan. Pengawasan dan evaluasi berkelanjutan juga dilakukan untuk memastikan yang efektif dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Pendekatan holistik ini bertujuan untuk memperkuat tata kelola dan daya saing perusahaan.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) menunjukkan komitmen kuat dalam tahap perencanaan strategi berbasis pendekatan GRC pasca POJK No. 9 Tahun 2024. Dokumen-dokumen yang dihimpun mencerminkan sistematisasi proses yang sesuai dengan prinsip-prinsip good corporate governance dan kepatuhan terhadap regulasi OJK.

2. Pelaksanaan Strategi Berbasis Pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Pelaksanaan strategi berbasis GRC bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi OJK melalui revisi kebijakan internal dan penguatan pengawasan. Penerapan sistem audit dan pelaporan yang lebih transparan akan meningkatkan akuntabilitas. Sosialisasi dan pelatihan kepada seluruh karyawan memastikan pemahaman dan yang konsisten. Sistem pendukung dan monitoring akan memantau kepatuhan

dan mengidentifikasi area perbaikan. Evaluasi berkala memastikan bahwa kebijakan GRC tetap relevan dan efektif. Sebagaimana diungkapkan oleh Yustika Ari Sukapti, Direktur Kepatuhan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 16 Juni 2025):

strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 dijalankan dengan mengintegrasikan kebijakan internal yang sejalan dengan regulasi OJK, serta memperkuat tata kelola perusahaan melalui penguatan struktur dan proses pengambilan keputusan yang transparan. Program utama yang dilaksanakan mencakup penerapan manajemen risiko yang terstruktur, pemantauan kepatuhan secara berkala, dan penguatan sistem pengendalian internal untuk memastikan bahwa setiap langkah operasional perusahaan memenuhi ketentuan regulasi yang berlaku. ini juga berfokus pada penyusunan laporan keuangan yang akurat dan komprehensif sesuai standar akuntansi keuangan terkini, guna menjaga keberlanjutan operasional dan kepercayaan stakeholders.

Begitu juga yang diungkapkan oleh Alfian Noor Setiawan, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 17 Juni 2025):

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) telah mengkan POJK No. 9 Tahun 2024 dengan memperkuat struktur tata kelola perusahaan yang sesuai dengan regulasi OJK, serta membangun sistem pengawasan internal yang lebih robust dan manajemen risiko yang lebih efektif. Dalam hal anggaran, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengalokasikan sumber daya secara tepat untuk mendukung fungsi kepatuhan, risiko, audit, TI, dan SDM, sesuai dengan tujuan penguatan transparansi dan resilience BPR. Prosedur yang diterapkan mencakup peningkatan layanan digital dan rekrutmen SDM yang lebih kompeten untuk memastikan pelaporan yang lebih akurat dan efisien. Dengan demikian, perusahaan terus memperkuat kinerja dan daya saing sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. .

Hal senada diungkapkan diungkapkan oleh Aulia Arrumsari, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 16 Juni 2025):

Pelaksanaan program pasca POJK No. 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) difokuskan pada transformasi tata kelola yang lebih terstruktur dan patuh, melalui pelatihan intensif dan sosialisasi menyeluruh mengenai GCG, manajemen risiko, dan kepatuhan. Anggaran dialokasikan secara prioritas untuk mendukung kepatuhan terhadap POJK, termasuk pelatihan SDM, pengembangan TI untuk mendukung pelaporan transparan, dan penguatan pengendalian internal. Prosedur diperbarui dengan merevisi SOP untuk memastikan kesesuaian dengan regulasi baru, termasuk penyesuaian dalam persetujuan kredit dan penanganan pengaduan nasabah. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang patuh dan berintegritas, serta mendukung kinerja yang lebih efisien.

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 fokus pada penguatan tata kelola perusahaan, sistem pengawasan internal, dan manajemen risiko yang lebih efektif. Anggaran dialokasikan untuk mendukung kepatuhan, pelatihan SDM, pengembangan TI, serta penguatan pengendalian internal. Prosedur operasional diperbarui, termasuk revisi SOP untuk memastikan kesesuaian dengan regulasi baru. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang transparan, efisien, dan berintegritas, guna meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Program ini berfokus pada penerapan kebijakan yang sesuai dengan ketentuan regulasi OJK

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 dilakukan melalui berbagai kegiatan diantaranya:

a. Penguatan tata kelola perusahaan

Penguatan tata kelola perusahaan dilakukan dengan mendirikan Tim Pengawasan Internal yang bertanggung jawab untuk memantau pelaksanaan kebijakan GRC secara berkala. Tim ini bertugas untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko, kepatuhan, serta transparansi di setiap lini operasional perusahaan. Di samping itu, guna memastikan keputusan yang transparan dan akuntabel, struktur pengambilan keputusan diperkuat dengan penambahan komisariss independen yang disesuaikan dengan ketentuan POJK No. 9 Tahun 2024.

Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial serta mengurangi potensi konflik kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tertuang dalam Surat Keputusan Direksi tentang Pembentukan Tim Pengawasan Internal yang memuat struktur, tugas, dan tanggung jawab tim tersebut dalam memantau kebijakan GRC dan Notulensi Rapat Pengambilan Keputusan yang mencatat hasil-hasil keputusan yang melibatkan pengawasan internal dan peningkatan transparansi pengambilan keputusan.

b. Penerapan sistem audit dan pelaporan yang lebih transparan

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) memperkenalkan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) baru untuk memantau transaksi kredit dan laporan keuangan secara real-time. Sistem ERP ini berfungsi untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang disusun akurat, lengkap, dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku, seperti yang diatur dalam regulasi OJK.

Sistem ini menjadikan perusahaan dapat mengurangi potensi kesalahan manusia dan meningkatkan akuntabilitas dalam laporan keuangan, sehingga meningkatkan transparansi dalam proses audit dan pelaporan. Hal ini tertuang dalam Laporan Keuangan Triwulanan yang disusun dengan menggunakan sistem ERP baru, mencakup informasi lengkap mengenai pendapatan, pengeluaran, dan aset yang dimiliki bank dan laporan Audit Internal yang diterbitkan setiap periode untuk memastikan bahwa setiap transaksi yang dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam kebijakan perusahaan dan peraturan OJK.

- c. Pelatihan intensif dan sosialisasi GCG, manajemen risiko, dan kepatuhan

POJK No. 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) dilakukan melalui program pelatihan intensif bagi seluruh karyawan terkait prinsip Good Corporate Governance (GCG), manajemen risiko, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Pelatihan ini termasuk simulasi penanganan

risiko fraud dan pembaruan prosedur operasional (SOP) untuk memastikan pemahaman yang konsisten dan mendalam mengenai regulasi terbaru.

Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung penerapan kebijakan GRC secara efektif di lapangan. Materi Pelatihan GRC Awareness yang mencakup topik-topik mengenai tata kelola yang baik, prinsip manajemen risiko, serta prosedur kepatuhan yang harus diterapkan dan tertuang dalam notulensi Pelatihan yang mendokumentasikan diskusi, keputusan, dan pembaruan yang dibahas selama pelatihan mengenai penerapan GRC dan prosedur baru.

d. Pengalokasian anggaran untuk mendukung GRC

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengalokasikan anggaran dengan fokus pada penguatan struktur organisasi dan kebijakan yang mendukung pelaksanaan POJK No. 9 Tahun 2024. Anggaran tersebut dialokasikan untuk berbagai aspek, termasuk pengembangan teknologi informasi (TI), pelatihan sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan pemahaman yang mendalam mengenai tata kelola yang baik (GCG), dan penguatan pengendalian internal.

Selain itu, anggaran juga diprioritaskan untuk pengembangan sistem audit internal yang sesuai dengan standar

OJK dan regulasi lainnya, hal ini tertuang dalam laporan Anggaran Tahunan yang memuat alokasi dana untuk berbagai fungsi utama seperti kepatuhan, audit, pengembangan TI, dan pelatihan SDM dan laporan penggunaan anggaran yang memastikan bahwa pengeluaran tersebut digunakan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan regulasi OJK.

e. Revisi Standar Operasional Prosedur (SOP)

Sebagai bagian dari POJK No. 9 Tahun 2024, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) melakukan revisi terhadap SOP yang ada untuk memastikan kesesuaian dengan regulasi terbaru. Revisi ini mencakup perubahan dalam prosedur persetujuan kredit, pengelolaan pengaduan nasabah, dan pengendalian internal yang lebih ketat.

Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap langkah operasional perusahaan mematuhi ketentuan tata kelola dan manajemen risiko yang diatur oleh OJK, dapat dilihat dari draft revisi SOP yang merinci perubahan dalam prosedur kredit dan pengelolaan pengaduan nasabah untuk memastikan kesesuaian dengan POJK No. 9 Tahun 2024 dan dokumen Evaluasi SOP yang menunjukkan hasil evaluasi dan rekomendasi perubahan yang diusulkan untuk meningkatkan efisiensi dan kepatuhan terhadap regulasi.

f. Pemantauan kepatuhan secara berkala

Untuk memastikan kepatuhan yang berkelanjutan terhadap POJK No. 9 Tahun 2024, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Persero) mengkan sistem pemantauan kepatuhan yang dilakukan secara triwulanan. Pemantauan ini mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan internal dan kepatuhan terhadap regulasi OJK yang berlaku.

Sistem ini memungkinkan identifikasi cepat terhadap area yang membutuhkan perbaikan, serta menyediakan dasar untuk tindakan perbaikan yang lebih cepat. Hal ini tertuang dalam laporan Evaluasi Triwulanan yang memuat hasil pemantauan kepatuhan dan area yang membutuhkan perbaikan atau penyesuaian lebih lanjut dan notulensi Rapat Evaluasi Kepatuhan yang mencatat hasil rapat dan tindakan yang diambil untuk meningkatkan kepatuhan di setiap lini operasional.

g. Meningkatkan layanan digital

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul meluncurkan layanan digital baru, seperti mobile banking, e-wallet, dan WA banking, untuk meningkatkan transparansi dan kemudahan akses bagi nasabah. Layanan ini diharapkan dapat mendukung pelaporan yang lebih efisien dan meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi transparansi yang diterapkan oleh OJK.

Pengembangan ini bertujuan untuk memberikan akses yang lebih mudah kepada nasabah dan memperbaiki pengalaman

pengguna, hal ini tertuang dalam notulensi rapat evaluasi Layanan yang mencatat diskusi dan evaluasi berkala mengenai efektivitas dan dampak layanan digital terhadap kepatuhan dan transparansi (Observasi, 16 Juni 2025- 27 Juni 2025, Wawancara dengan Yustika Ari Sukapti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025, Dokumentasi 26 Juni 2025).

Pelaksanaan 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 dalam pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 sebagai berikut:

a. Penguatan struktur pengawasan dan pengendalian

Struktur tata kelola di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) telah diperkuat secara signifikan pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 9 Tahun 2024. Penguatan ini

bertujuan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian yang lebih efektif di semua level organisasi. Pengelolaan manajemen yang lebih tersistem tercermin dalam pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan terukur, memastikan setiap individu atau unit memiliki peran yang tegas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap unit di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul kini memiliki Key Performance Indicators (KPI) yang spesifik, mulai dari Direksi hingga staf operasional, untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, termasuk dalam hal pengelolaan risiko dan pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lebih rinci dan komprehensif disiapkan dan dipublikasikan secara berkala, sesuai dengan persyaratan POJK.

b. Kepemilikan dan struktur pengambil keputusan yang lebih transparan

Dengan diperkenalkannya komite-komite independen, struktur pengambil keputusan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menjadi lebih transparan. Komisaris independen memiliki peran penting dalam menjaga objektivitas dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi strategi bank, serta memastikan bahwa kebijakan yang diambil selalu mendukung prinsip Good Corporate Governance (GCG). Komite-komite formal seperti Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Remunerasi dan Nominasi dibentuk untuk memfasilitasi pengawasan yang lebih terstruktur dan

memastikan semua keputusan dan kebijakan yang diambil memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Setiap rapat Dewan Komisaris dan Direksi dilakukan dengan transparansi tinggi, dengan setiap keputusan didokumentasikan secara rinci. Komite Audit rutin melakukan evaluasi terhadap laporan keuangan dan sistem internal untuk mengidentifikasi potensi fraud atau penyalahgunaan kewenangan dalam bank. Semua laporan hasil audit kemudian disampaikan ke OJK sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Penguatan proses pengawasan internal dan eksternal

Proses pengawasan internal dan eksternal telah diperkuat melalui audit rutin, evaluasi risiko yang lebih terstruktur, dan pelaporan intensif kepada OJK. Audit internal dilakukan secara berkala dengan tujuan untuk memastikan bahwa semua aktivitas operasional dan keuangan perusahaan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi risiko dilakukan secara proaktif untuk memitigasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi kelangsungan usaha bank.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menggunakan sistem terbaru untuk memonitor seluruh transaksi keuangan secara real-time, sehingga memudahkan tim audit internal dalam melakukan verifikasi dan melaporkan potensi risiko yang ditemukan. Proses ini

memastikan bahwa kebijakan internal selalu terjaga, sementara risiko operasional dan kredit dapat dideteksi lebih dini.

d. Pengelolaan laba dan remunerasi yang terbuka

Pengelolaan laba dan remunerasi ditetapkan dalam kebijakan resmi yang bertujuan untuk mengurangi konflik kepentingan dan meningkatkan akuntabilitas. Pembagian laba dilakukan secara transparan, dengan prosedur yang jelas dalam menentukan remunerasi untuk para eksekutif dan karyawan, agar memastikan bahwa kebijakan tersebut mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan dan mematuhi peraturan yang berlaku.

Kebijakan remunerasi di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul telah diperbarui dan disusun berdasarkan pencapaian KPI yang jelas. Hasil evaluasi tahunan terhadap kinerja setiap unit menjadi dasar dalam menentukan remunerasi, sehingga setiap individu termotivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Peran Dewan Komisaris, Direksi dan Komite dalam Tata Kelola yang Baik di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 sebagai berikut:

a. Dewan komisaris

Dewan Komisaris memiliki peran yang sangat strategis dalam mengawasi, mengevaluasi, dan memberikan arahan terkait tata kelola, manajemen risiko, serta kepatuhan. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil oleh Direksi

sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan peraturan yang berlaku. Dewan Komisaris juga memastikan tindak lanjut atas hasil audit dan pengawasan yang dilakukan oleh komite-komite terkait.

Dewan Komisaris mengadakan rapat triwulanan untuk memantau dan mengevaluasi laporan kinerja yang disampaikan oleh Direksi, termasuk laporan audit internal dan eksternal. Selain itu, Dewan Komisaris memastikan bahwa hasil audit diteruskan kepada pemangku kepentingan dan regulator terkait.

b. Direksi

Direksi bertanggung jawab penuh atas operasional harian bank, termasuk merumuskan kebijakan dan prosedur internal yang sesuai dengan POJK No. 9 Tahun 2024. Direksi harus memastikan bahwa manajemen risiko dan pengendalian internal berjalan dengan baik dan bahwa seluruh kegiatan perusahaan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Transparansi dan akuntabilitas adalah bagian dari tanggung jawab Direksi, yang harus dilaporkan secara berkala kepada Dewan Komisaris dan pemangku kepentingan.

Direksi di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul secara rutin menyampaikan laporan kepada Dewan Komisaris terkait pencapaian KPI, risiko yang dihadapi, serta langkah-langkah yang diambil untuk memitigasi risiko tersebut. Laporan tahunan yang mencakup pengelolaan laba, kebijakan remunerasi, dan evaluasi risiko juga disampaikan kepada publik.

c. Komite-Komite pendukung

Dengan diterapkannya POJK No. 9 Tahun 2024, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengkan pembentukan komite-komite pendukung untuk memperkuat pengawasan dan kepatuhan. Komite-komite ini meliputi Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Remunerasi dan Nominasi. Keberadaan komite-komite ini bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan diambil secara transparan dan akuntabel, serta meminimalkan potensi konflik kepentingan.

Komite Audit melakukan pemeriksaan rutin terhadap laporan keuangan dan sistem kontrol internal untuk memastikan kepatuhan terhadap standar yang berlaku. Komite Pemantau Risiko menilai dan memantau potensi risiko yang dapat mengancam stabilitas bank, dan Komite Remunerasi serta Nominasi memastikan bahwa kebijakan terkait remunerasi dan pengangkatan pejabat dilakukan dengan adil dan berdasarkan kinerja (Observasi, 16 Juni 2025- 27 Juni 2025, Wawancara dengan Yustika Ari Sukapti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025, Dokumentasi 26 Juni 2025).

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 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.

Prinsip-prinsip yang digunakan dalam Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 sebagai berikut:

a. Prinsip transparansi

Prinsip yang diterapkan oleh PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 9 Tahun 2024 mencakup pengungkapan informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu kepada seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Hal ini meliputi pelaporan keuangan yang lebih detail, pengungkapan struktur kepemilikan dan manajemen, serta kebijakan operasional yang dapat diakses dengan mudah. Transparansi juga diwujudkan melalui mekanisme pengaduan nasabah yang efektif, serta dokumentasi proses pengambilan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul secara berkala menyajikan laporan keuangan yang lebih detail kepada pemangku

kepentingan. Misalnya, laporan laba rugi, neraca, arus kas, dan catatan atas laporan keuangan yang dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan oleh Dewan Komisaris, OJK, dan publik. Ini dimuat secara transparan melalui media publik, termasuk situs web bank, Semua informasi terkait struktur organisasi, dewan komisaris, dan pemegang saham utama dikomunikasikan secara terbuka kepada publik, memastikan tidak ada konflik kepentingan

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mempublikasikan laporan tahunan yang mencakup semua informasi terkait dengan laporan keuangan, manajemen, dan kepatuhan yang sesuai dengan ketentuan OJK di situs web resmi mereka. Mekanisme pengaduan nasabah juga tersedia melalui call center dan aplikasi perbankan untuk memastikan transparansi dalam penyelesaian keluhan, tertuang dalam Laporan tahunan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul 2024 dan dokumen sistem laporan keuangan digital OJK yang mematuhi POJK No. 9 Tahun 2024

b. Prinsip akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas dikan melalui penetapan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang tegas. Setiap unit dan individu memiliki KPI terukur yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi, manajemen risiko, dan pengendalian internal. Pelaporan internal yang transparan dan sistem sanksi yang konsisten diterapkan untuk

memastikan setiap pihak bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya, serta evaluasi berkala oleh komite-komite yang diwajibkan.

Prinsip akuntabilitas menuntut perusahaan untuk memastikan bahwa setiap individu dan unit dalam organisasi bertanggung jawab atas tugas dan keputusan mereka. Hal ini termasuk memastikan bahwa keputusan manajerial dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas di semua level, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris, hingga staf operasional. Setiap unit memiliki KPI (*Key Performance Indicators*) yang terukur yang terkait dengan kepatuhan terhadap regulasi, pengelolaan risiko, dan pengendalian internal dan Sistem pelaporan yang transparan dan konsisten diterapkan, setiap penyimpangan dari kebijakan akan ditindaklanjuti dengan mekanisme sanksi yang sesuai.

Evaluasi kinerja bulanan dilakukan oleh manajer terkait untuk mengukur pencapaian KPI berdasarkan aspek kepatuhan dan pengelolaan risiko. Hasil evaluasi tersebut disampaikan kepada Dewan Komisaris dan pemangku kepentingan melalui rapat triwulanan. Laporan kinerja tahunan disusun dan dibagikan kepada seluruh karyawan serta pemangku kepentingan untuk menilai pencapaian tujuan perusahaan

c. Prinsip tanggung jawab

Prinsip tanggung jawab dilaksanakan dengan memperkuat kesadaran dan kepemilikan individu terhadap peran dalam mencapai tujuan perusahaan, mematuhi regulasi, dan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap seluruh pemangku kepentingan. Keputusan operasional dan strategis diambil dengan mempertimbangkan keberlanjutan dan integritas, didukung oleh sistem pelaporan internal yang memungkinkan identifikasi dini atas potensi masalah.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengadakan pelatihan rutin mengenai regulasi terbaru, etika bisnis, dan kepatuhan terhadap peraturan OJK secara berkala kepada karyawan dan manajemen. Keputusan operasional dan strategis tidak hanya mempertimbangkan hasil jangka pendek, tetapi juga dampaknya terhadap nasabah, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan dan tertuang dalam notulen Rapat Pengambilan Keputusan

d. Prinsip independensi

Prinsip independensi diterapkan dengan memastikan pengambilan keputusan yang bebas dari pengaruh eksternal yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan dan nasabah. Ini tercapai melalui penunjukan Dewan Komisaris independen dan penerapan prosedur yang memastikan otonomi penuh bagi fungsi audit internal dan kepatuhan. Pengungkapan potensi konflik

kepentingan diwajibkan, dan prosedur penanganan yang tegas diterapkan untuk memastikan keputusan yang objektif.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menunjuk anggota Dewan Komisaris yang independen, sehingga keputusan yang diambil tetap objektif dan bebas dari konflik kepentingan dan fungsi audit internal dan kepatuhan memiliki akses langsung ke Direksi dan Dewan Komisaris tanpa adanya intervensi dari pihak operasional

Komite Audit melakukan pemeriksaan independen terhadap laporan keuangan dan pelaksanaan kebijakan internal, serta memastikan bahwa tidak ada benturan kepentingan dalam pengambilan keputusan. Hal ini tertuang dalam surat keputusan penunjukan dewan komisaris independen dan laporan audit internal PT BPR Bank Daerah Gunungkidul.

e. Prinsip keadilan

Prinsip keadilan dilaksanakan dengan memastikan perlakuan yang setara terhadap seluruh pemangku kepentingan. Kebijakan SDM yang adil dan non-diskriminatif diterapkan dalam rekrutmen, promosi, remunerasi, dan pengembangan karir. Keluhan nasabah diselesaikan secara objektif dan transparan, menjaga kesetaraan dalam semua interaksi dan keputusan perusahaan.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengkan kebijakan SDM yang adil dan non-diskriminatif dalam semua aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, promosi,

dan remunerasi, semua nasabah diperlakukan secara adil dalam hal pemberian pinjaman, suku bunga, dan penyelesaian keluhan

Bank memastikan bahwa setiap keputusan terkait pemberian kredit dilakukan dengan pertimbangan yang adil, tanpa adanya diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial atau ekonomi nasabah, kebijakan pengupahan dan promosi didasarkan pada kinerja individu dan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal (Observasi, 16 Juni 2025- 27 Juni 2025, Wawancara dengan Yustika Ari Sukpti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025).

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Persero) 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.

Pelaksanaan strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 membutuhkan manajemen risiko dibutuhkan dalam untuk mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi risiko operasional, memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang ketat, serta mendukung pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel. Ini penting untuk menjaga keberlanjutan dan stabilitas bank. Manajemen risiko juga membantu melindungi bank dari potensi fraud dan kerugian yang dapat merugikan pemangku kepentingan. Pelaksanaan manajemen risiko di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 sebagai berikut:

a. Identifikasi dan pengelolaan risiko

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) menerapkan pendekatan manajemen risiko yang lebih terstruktur dan komprehensif untuk menghadapi berbagai risiko yang mungkin terjadi. Proses identifikasi dimulai dengan penetapan kerangka kerja manajemen risiko yang sesuai dengan standar POJK Nomor 9 Tahun 2024. Kerangka kerja ini melibatkan identifikasi berbagai kategori risiko yang relevan dengan operasional BPR, seperti: risiko kredit termasuk risiko kredit bermasalah yang sering terjadi pada sektor UMKM. Risiko operasional melibatkan kesalahan sistem atau proses dalam operasional sehari-hari yang dapat mempengaruhi kelancaran layanan, Risiko Likuiditas untuk Menghadapi situasi di mana bank kesulitan memenuhi kewajiban keuangan yang jatuh

tempo dan risiko reputasi yang mengarah pada potensi kerugian reputasi yang dapat mempengaruhi kepercayaan nasabah.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan evaluasi secara berkala terhadap portofolio kredit UMKM dan mengidentifikasi kredit dengan kemungkinan risiko tinggi, seperti sektor yang terpengaruh oleh fluktuasi harga bahan baku atau pasar yang tidak stabil. Langkah mitigasi dilakukan dengan melakukan review kelayakan kredit yang lebih ketat dan meminimalkan kredit pada sektor-sektor yang rentan.

b. Pengukuran dan penilaian risiko

Untuk memastikan pengelolaan risiko yang efektif, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan pengukuran dan penilaian risiko secara berkala. Metodologi yang digunakan dalam pengukuran risiko bersifat transparan, menggunakan data yang valid dan relevan, serta dilakukan melalui sistem yang mendukung pengambilan keputusan berdasarkan data yang akurat.

Pengukuran risiko dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang terkait dengan tingkat pengembalian kredit, rasio Non-Performing Loan (NPL), dan rasio kecukupan modal. Setiap bulan, Direksi menerima laporan mengenai kondisi tersebut, yang memungkinkan penyesuaian strategi operasional atau pengelolaan portofolio kredit.

c. Pengelolaan risiko

Setelah risiko diidentifikasi dan diukur, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menerapkan kebijakan dan prosedur yang ketat untuk mengendalikan risiko yang teridentifikasi. Beberapa langkah pengelolaan risiko yang dilakukan meliputi: penetapan limit risiko untuk membatasi eksposur terhadap risiko kredit dan operasional, diversifikasi portofolio kredit untuk mengurangi ketergantungan pada satu sektor atau jenis kredit, dan peningkatan sistem pengamanan data untuk mencegah kebocoran informasi yang dapat menimbulkan risiko reputasi.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memiliki kebijakan untuk tidak lebih dari 20% dari total portofolio kredit yang diberikan kepada satu sektor industri tertentu. Hal ini bertujuan untuk mengurangi risiko akibat perubahan kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi sektor-sektor tersebut.

d. Peran komite pemantau risiko

Komite Pemantau Risiko berperan penting dalam pengawasan manajemen risiko yang efektif. Komite ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses pemantauan dilakukan secara berkelanjutan dan laporan tentang eksposur risiko disampaikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

Setiap triwulan, Komite Pemantau Risiko mengadakan rapat untuk menilai laporan risiko dan memberikan rekomendasi tindak lanjut. Jika ditemukan risiko yang meningkat, seperti rasio NPL

yang tinggi, maka komite akan mengusulkan peninjauan ulang terhadap kebijakan kredit dan langkah mitigasi lebih lanjut.

e. Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan menjadi fokus utama dalam manajemen risiko di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul. Dengan ketatnya peraturan yang diterapkan, terutama terkait dengan POJK, risiko kepatuhan dikelola dengan melibatkan berbagai pihak di dalam perusahaan untuk memastikan bahwa setiap keputusan dan aktivitas berjalan sesuai dengan regulasi.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan bahwa semua produk dan layanan yang ditawarkan telah melalui proses verifikasi kepatuhan. Sebagai contoh, prosedur kredit baru ditinjau oleh unit kepatuhan untuk memastikan kesesuaiannya dengan standar OJK, termasuk pembatasan rasio NPL dan pembatasan terhadap sektor-sektor tertentu yang berisiko tinggi.

f. Mekanisme pengukuran dan mitigasi risiko

Mekanisme pengukuran dan mitigasi risiko mencakup pengembangan kerangka kerja manajemen risiko yang komprehensif untuk memonitor risiko di seluruh tingkatan operasional. Ini termasuk menggunakan software manajemen risiko yang dapat mengintegrasikan data dari berbagai divisi dan memungkinkan pemantauan secara real-time terhadap risiko yang timbul.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul telah mengkan sistem untuk memantau transaksi keuangan dan kegiatan operasional. Sistem ini membantu manajemen untuk mendapatkan data secara real-time terkait dengan risiko yang dihadapi dan segera mengambil langkah mitigasi jika diperlukan.

g. Integrasi kepatuhan dalam proses bisnis

Kepatuhan tidak hanya diperhatikan sebagai risiko tersendiri, tetapi telah diintegrasikan ke dalam seluruh proses bisnis yang ada di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul. Setiap keputusan bisnis, mulai dari pengembangan produk hingga pengelolaan portofolio kredit, diperiksa dari segi kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan bahwa setiap produk baru atau kebijakan baru melalui proses verifikasi kepatuhan yang ketat, dengan melibatkan unit kepatuhan dan audit internal dalam tahap perencanaan.

h. Penguatan tata kelola

Penguatan tata kelola dilakukan dengan membentuk struktur organisasi yang lebih transparan dan akuntabel. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul membentuk komite-komite formal, seperti

Komite Audit dan Komite Risiko, yang memperkuat pengawasan dan pengambilan keputusan di tingkat manajerial dan pengawasan.

Komite Audit dan Komite Risiko bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi terhadap efektivitas kebijakan pengelolaan risiko yang ada. Laporan hasil evaluasi ini disampaikan setiap triwulan kepada Dewan Komisaris dan Direksi, untuk tindakan perbaikan jika diperlukan.

i. Penerapan GRC yang terintegrasi

Penerapan pendekatan Governance, Risk, and Compliance (GRC) yang terintegrasi di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul bertujuan untuk memastikan pengelolaan risiko dilakukan dengan cara yang lebih komprehensif dan proaktif. GRC diterapkan untuk memperkuat prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam perusahaan.

Setiap divisi di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul, mulai dari bagian kredit hingga teknologi informasi, terintegrasi dalam sistem pengelolaan risiko yang berbasis GRC, yang memastikan bahwa semua keputusan yang diambil berdasarkan analisis risiko yang matang dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

j. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

Evaluasi berkelanjutan dilakukan untuk memastikan bahwa sistem manajemen risiko yang diterapkan tetap efektif dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Laporan hasil evaluasi disampaikan kepada

Direksi dan Dewan Komisaris untuk analisis dan tindak lanjut lebih lanjut.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengadakan rapat evaluasi secara berkala, biasanya setiap triwulan, untuk menilai apakah strategi manajemen risiko sesuai dengan yang diharapkan. Jika diperlukan, langkah-langkah perbaikan akan dilakukan, baik dalam bentuk perubahan kebijakan, peningkatan sistem, maupun penyesuaian terhadap ketentuan yang baru (Observasi, 16 Juni 2025-27 Juni 2025, Wawancara dengan Yustika Ari Sukapti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025, Dokumentasi 26 Juni 2025).

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mengkan 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.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mengkan strategi berbasis GRC dengan fokus pada penguatan tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan kepatuhan. Langkah-langkah utama mencakup penguatan pengawasan internal, penerapan sistem ERP untuk audit dan pelaporan transparan, serta pelatihan intensif bagi SDM. Kebijakan internal dan SOP diperbarui untuk memastikan kesesuaian dengan regulasi OJK, dan evaluasi berkala dilakukan untuk memastikan efektivitas kebijakan. Penerapan GRC yang terintegrasi mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kinerja yang efisien.

3. Evalausi Strategi Berbasis Pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Evaluasi strategi berbasis pendekatan GRC bertujuan memastikan efektivitas tata kelola, pengelolaan risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Proses ini menilai transparansi keputusan, mitigasi risiko, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Evaluasi berkala digunakan untuk perbaikan berkelanjutan, meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. Hasil evaluasi memastikan strategi GRC tetap relevan dan efektif. Sebagaimana diungkapkan oleh Yustika Ari Sukapti, Direktur Kepatuhan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 16 Juni 2025):

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) tidak menggunakan aplikasi khusus untuk memantau dan mengelola

risiko serta kepatuhan, namun memiliki peraturan perusahaan yang mengatur pelanggaran karyawan dan menangani fraud melalui unit anti-fraud dan audit internal. Dalam pengelolaan kualitas aset, perusahaan menyesuaikan dengan regulasi POJK Nomor 9 Tahun 2024, melakukan evaluasi berkala oleh bagian manajemen risiko, dan melaporkan ke OJK. Indikator utama yang digunakan untuk mengukur efektivitas penerapan GRC meliputi TKS, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan, yang menjadi dasar penilaian keberhasilan sesuai POJK Nomor 9 Tahun 2024.

Begitu juga yang diungkapkan oleh Alfian Noor Setiawan, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR

Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 17 Juni 2025):

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) memastikan kepatuhan terhadap POJK dan regulasi lainnya melalui struktur organisasi yang mendukung, seperti Unit Kepatuhan, dan proses persetujuan kebijakan yang terkontrol. Kepatuhan dipantau secara berkala melalui audit internal rutin, pengawasan kepatuhan, serta pelaporan kepatuhan yang dilakukan secara periodik kepada manajemen dan OJK. Keberhasilan penerapan strategi berbasis GRC dievaluasi berdasarkan efektivitas pengelolaan risiko, kepatuhan regulasi, dan tata kelola perusahaan yang baik. Rencana jangka panjang mencakup pengembangan sistem manajemen risiko yang lebih terintegrasi dan berbasis teknologi, serta peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan khusus GRC untuk mendukung yang berkelanjutan.

Hal senada diungkapkan diungkapkan oleh Aulia Arrumsari, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR

Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 17 Juni 2025):

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) memastikan kepatuhan terhadap POJK dan regulasi lainnya melalui proses berlapis yang mencakup tinjauan kepatuhan menyeluruh oleh tim kepatuhan dan audit internal yang rutin. Setiap kebijakan internal yang baru atau yang direvisi akan dievaluasi untuk memastikan keselarasan dengan peraturan yang berlaku. Pemantauan berkala dilakukan melalui audit internal dan pelaporan rutin, yang menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Keberhasilan penerapan strategi berbasis GRC dievaluasi melalui metrik dan tinjauan berkala, serta hasil audit yang dijadikan dasar untuk penyesuaian

strategis. Rencana jangka panjang mencakup pengembangan SDM melalui pelatihan dan sertifikasi di bidang GRC untuk memperkuat budaya GRC dalam pengambilan keputusan strategis.

Evaluasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) memastikan efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Proses ini mencakup tinjauan berkala oleh tim kepatuhan dan audit internal untuk memastikan keselarasan dengan peraturan yang berlaku. Keberhasilan diterapkan melalui metrik seperti TKS, profil risiko, dan rentabilitas. Rencana jangka panjang melibatkan pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan GRC. Penerapan GRC yang efektif mendukung perbaikan berkelanjutan dan daya saing perusahaan

Evaluasi strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 sebagai berikut:

a. Pemantauan kepatuhan terhadap POJK dan regulasi lainnya

Proses pemantauan kepatuhan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) dilakukan melalui struktur organisasi yang mendukung dan terencana dengan baik. Bagian Kepatuhan berperan dalam memantau perubahan regulasi dan menganalisis dampaknya terhadap operasional perusahaan. Setiap kebijakan internal yang baru atau direvisi akan melalui tinjauan menyeluruh oleh tim ini untuk memastikan keselarasan dengan regulasi yang berlaku,

terutama POJK Nomor 9 Tahun 2024 yang memuat ketentuan tata kelola dan pengelolaan risiko yang sesuai dengan standar industri perbankan.

Selain itu, untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah diterapkan di seluruh organisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dilakukan audit internal secara rutin. Fungsi audit internal bertugas melakukan verifikasi independen terhadap kebijakan sesuai dengan standar regulasi yang berlaku, dan memberikan laporan tentang efektivitas kebijakan tersebut.

Pada bulan Juni 2025, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan tinjauan terhadap kebijakan pinjaman UMKM yang telah direvisi untuk memastikan keselarasan dengan regulasi POJK Nomor 9 Tahun 2024. Tim kepatuhan dan audit internal melakukan pemeriksaan terhadap prosedur verifikasi, dokumentasi pinjaman, dan kewajiban laporan kepada OJK. Hasil tinjauan memastikan bahwa prosedur tersebut sudah mematuhi ketentuan POJK, dan tidak ada pelanggaran yang ditemukan. Laporan hasil tinjauan ini diserahkan kepada Dewan Komisaris dan manajemen untuk memastikan perbaikan berkelanjutan. Hal ini tertuang dalam Notulensi Rapat Tinjauan Kebijakan Pinjaman UMKM PT BPR Bank Daerah Gunungkidul, Juni 2025 dan laporan Audit Internal Evaluasi Kepatuhan Kebijakan Pinjaman UMKM

b. Mekanisme evaluasi berkala melalui audit internal

Audit internal di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) dilakukan secara rutin untuk menilai kesesuaian operasi dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Audit ini mencakup semua aspek operasional, termasuk manajemen risiko, kepatuhan terhadap POJK, serta kualitas aset yang dikelola oleh bank. Audit internal bertujuan untuk mendeteksi penyimpangan, ketidaksesuaian, atau potensi risiko yang dapat mempengaruhi kesehatan keuangan bank.

Audit internal yang dilakukan pada bulan Maret 2025 berfokus pada pengelolaan kualitas aset dan strategi anti-fraud. Tim audit memeriksa data pinjaman, portofolio kredit, dan prosedur pengawasan internal. Hasil audit menunjukkan bahwa sebagian kecil dari kredit yang disalurkan tidak memenuhi kriteria standar verifikasi yang ketat. Meskipun demikian, tindakan perbaikan langsung dilakukan dengan pembenahan prosedur verifikasi kredit yang lebih ketat. Hal ini terlihat dalam laporan hasil audit internal Maret 2025 dan rencana tindakan perbaikan pasca audit kredit

c. Pengawasan kepatuhan (*compliance monitoring*)

Pengawasan kepatuhan dalam PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) bertujuan untuk memantau dan mengawasi penerapan kebijakan secara langsung. Fungsi ini memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan

oleh perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya regulasi OJK dan ketentuan lainnya. Proses ini berlanjut dengan pelaporan berkala yang disampaikan kepada manajemen dan OJK.

Pada bulan April 2025, fungsi kepatuhan melakukan pemeriksaan terhadap transaksi besar yang dilakukan oleh nasabah UMKM untuk memastikan bahwa proses verifikasi dan pelaporan kepada OJK dilakukan dengan benar. Hasil pemeriksaan memastikan bahwa laporan yang dikirimkan kepada OJK sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh regulator, meskipun beberapa transaksi harus diperiksa lebih teliti karena prosedur dokumentasi yang tidak konsisten. Hal ini tertuang dalam laporan kepatuhan triwulan I tahun 2025 dan protokol pelaporan kepatuhan kepada OJK

d. Pelatihan kepatuhan berkala untuk pegawai

Pelatihan kepatuhan secara berkala merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa setiap pegawai memahami dan menjalankan prosedur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pelatihan ini mencakup aspek GRC, manajemen risiko, dan tata kelola perusahaan. Setiap karyawan diberikan pemahaman yang mendalam mengenai regulasi yang berlaku dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam penerapan GRC di perusahaan.

Pelatihan yang diadakan pada bulan Mei 2025 berfokus pada topik mengenai "Penerapan GRC dalam Pengelolaan Risiko Kredit UMKM". Pelatihan ini diikuti oleh seluruh staf yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan kredit. Hasil evaluasi pasca pelatihan menunjukkan peningkatan pemahaman pegawai mengenai pentingnya kepatuhan terhadap regulasi dan tata kelola yang baik. Hal ini terlihat dari materi pelatihan GRC Mei 2025 dan daftar hadir pelatihan kepatuhan pegawai.

e. Evaluasi Keberhasilan Penerapan GRC melalui Metrik Utama

Keberhasilan penerapan strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul dievaluasi dengan menggunakan metrik utama, seperti TKS (Tingkat Kesehatan Sistem), profil risiko, rentabilitas, dan permodalan. Metrik-metrik ini digunakan untuk menilai seberapa efektif perusahaan dalam mengelola risiko, menjaga kepatuhan terhadap regulasi, dan meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Evaluasi dilakukan secara berkala melalui audit internal dan eksternal untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan regulasi yang ada.

Pada akhir tahun 2024, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan evaluasi atas kinerja tahunan berdasarkan TKS, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mencapai target rentabilitas yang lebih tinggi daripada tahun sebelumnya meskipun ada peningkatan dalam

risiko kredit. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun ada tantangan dalam mengelola risiko, pengelolaan risiko yang lebih baik dan peningkatan kepatuhan terhadap POJK berkontribusi pada hasil yang positif. Hal ini terlihat dalam laporan tahunan kinerja GRC 2024 dan laporan evaluasi TKS dan Rentabilitas 2024

f. Rencana jangka panjang dalam pengembangan GRC

Rencana jangka panjang dalam pengembangan GRC bertujuan untuk mengintegrasikan manajemen risiko yang lebih baik dan sistem berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi. Selain itu, perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan kapabilitas SDM dengan memberikan pelatihan lanjutan dan sertifikasi di bidang GRC. Rencana ini bertujuan untuk memperkuat budaya GRC dalam setiap keputusan strategis dan operasional, menjadikannya sebagai pilar utama yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

Pada tahun 2025, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul merencanakan pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi untuk mempermudah pemantauan risiko secara real-time. Selain itu, perusahaan juga menyelenggarakan pelatihan khusus GRC untuk manajer risiko dan kepatuhan. Hasil dari pelatihan ini diharapkan mampu menghasilkan tim yang lebih kompeten dalam mengelola risiko yang semakin kompleks dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih baik. Hal; ini terlihat di

rencana pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi Tahun 2025 dan daftar hadir dan materi pelatihan GRC 2025 (Observasi, 16 Juni 2025- 27 Juni 2025, Wawancara dengan Yustika Ari Sukpti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025, Dokumentasi 26 Juni 2025).

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.

4.1.2.2. Strategi Berbasis Pendekatan GRC Terbaik bagi Kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 fokus pada penguatan tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Hal ini

bertujuan untuk memastikan keberlanjutan usaha dengan mengelola risiko secara proaktif, meningkatkan transparansi, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Evaluasi berkelanjutan melalui audit internal dan pengawasan kepatuhan memastikan strategi tetap relevan dan efektif. Pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan khusus GRC akan memperkuat strategi jangka panjang. Dengan integrasi sistem manajemen risiko berbasis teknologi, perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan regulasi dan pasar secara lebih efisien. Sebagaimana diungkapkan oleh Yustika Ari Sukapti, Direktur Kepatuhan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 16 Juni 2025):

Strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 berfokus pada penguatan tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan kepatuhan yang terintegrasi. Penerapan GRC secara efektif telah meningkatkan transparansi, mengoptimalkan pengelolaan risiko, dan memperkuat kepatuhan terhadap regulasi OJK, menghasilkan pengelolaan aset yang lebih sehat. Dampak yang dirasakan adalah peningkatan kinerja keuangan, pengurangan potensi fraud, dan kepatuhan yang lebih baik terhadap peraturan. ini berkontribusi pada stabilitas perusahaan dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan dalam lingkungan yang kompetitif.

Begitu juga yang diungkapkan oleh Alfian Noor Setiawan, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 17 Juni 2025):

Penerapan pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 memberikan dampak positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penguatan tata kelola perusahaan yang lebih transparan dan akuntabel meningkatkan kepercayaan stakeholder, sementara pengelolaan risiko yang lebih sistematis mengurangi potensi kerugian dan menjaga stabilitas operasional. Kepatuhan yang lebih baik terhadap regulasi POJK mengurangi risiko sanksi hukum dan reputasi, serta

mempercepat pengambilan keputusan. Meskipun demikian, tantangan terkait kompleksitas regulasi, keterbatasan SDM, dan biaya masih dihadapi, yang memperlambat adaptasi dan mempengaruhi efisiensi operasional.

Hal senada diungkapkan diungkapkan oleh Aulia Arrumsari, Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU PPT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) (Wawancara, 18 Juni 2025):

Penerapan pendekatan GRC (Governance, Risk, and Compliance) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) telah menghasilkan dampak positif yang signifikan, terutama dalam peningkatan efisiensi operasional. Integrasi tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan mengurangi duplikasi upaya dan menyederhanakan alur kerja. Kepercayaan nasabah dan regulator meningkat seiring dengan komitmen yang lebih tinggi terhadap transparansi dan akuntabilitas. Meskipun demikian, perusahaan menghadapi beban biaya tambahan untuk pelatihan, pembaruan sistem TI, dan rekrutmen SDM baru. Selain itu, resistensi terhadap perubahan budaya kerja juga menjadi tantangan yang perlu diatasi.

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 masih dihadapi. Pelatihan dan pengembangan SDM serta integrasi teknologi menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Secara keseluruhan, GRC mendukung stabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

Strategi berbasis pendekatan GRC terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 sebagai berikut:

1. Penguatan tata kelola perusahaan

Tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) berfokus pada penerapan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran dalam semua aspek operasional perusahaan. Penguatan tata kelola perusahaan melalui pendekatan GRC bertujuan untuk meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan dan memastikan adanya kontrol yang jelas terhadap setiap proses bisnis yang dijalankan oleh bank.

Di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda), penguatan tata kelola terlihat pada pembentukan dan penguatan komite-komite yang mengawasi aspek strategis, seperti Komite Audit, Komite Risiko, dan Komite Kepatuhan. Selain itu, struktur organisasi juga diperkuat dengan adanya pembagian tugas yang jelas antara Dewan Direksi dan Dewan Komisaris untuk memastikan ada pemisahan yang jelas antara fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan operasional.

2. Pengelolaan risiko yang lebih sistematis

Manajemen risiko yang terintegrasi bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan risiko yang dapat

mengancam kelangsungan usaha. Pendekatan ini menggunakan kerangka kerja yang jelas seperti Enterprise Risk Management (ERM) dan Three Lines of Defence untuk memperkuat pengawasan terhadap setiap risiko yang timbul baik dari lingkungan internal maupun eksternal.

Pada PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda), pengelolaan risiko dilakukan dengan menggunakan sistem ERP untuk memantau transaksi secara real-time, memastikan tidak ada transaksi yang dilakukan di luar kebijakan yang ditetapkan. Misalnya, risiko kredit pada UMKM yang tinggi akibat ketidakmampuan pembayaran dapat dipantau dengan lebih efektif berkat sistem manajemen risiko berbasis teknologi yang dikan.

3. Kepatuhan yang lebih baik terhadap regulasi

Kepatuhan yang lebih baik berarti perusahaan tidak hanya mengikuti regulasi yang berlaku tetapi juga menjaga standar etika dan integritas dalam setiap aspek operasional. Kepatuhan terhadap regulasi POJK Nomor 9 Tahun 2024 mengharuskan BPR untuk melaporkan kejadian fraud yang berdampak signifikan dan memastikan kepatuhan terhadap standar anti-fraud.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) telah menyusun Kebijakan Anti-Fraud yang mengharuskan seluruh transaksi kredit UMKM yang diajukan untuk melalui proses verifikasi lebih ketat, serta membentuk Satuan Kerja Strategi Anti-

Fraud yang mengawasi dan menindaklanjuti setiap potensi fraud yang muncul. Hal ini dilakukan untuk mematuhi ketentuan yang tercantum dalam POJK dan menjaga transparansi dalam pengelolaan dana nasabah.

4. Peningkatan kepercayaan stakeholder

Dengan penerapan GRC yang transparan dan terstruktur, perusahaan dapat memperkuat kepercayaan stakeholder, baik itu nasabah, regulator, maupun investor. Kepercayaan yang tinggi mendukung kestabilan perusahaan dalam menghadapi tantangan ekonomi dan regulasi.

Di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda), penerapan GRC telah meningkatkan kepercayaan nasabah dan regulator. Misalnya, bank telah menerapkan sistem pelaporan yang lebih transparan, dengan menyediakan akses real-time bagi nasabah dan regulator untuk melihat status laporan keuangan dan pengelolaan risiko. Selain itu, kebijakan transparansi dalam pengelolaan dana dan peminjaman kredit UMKM semakin memperkuat hubungan dengan nasabah dan investor.

5. Efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang lebih cepat

Integrasi tiga aspek utama GRC yaitu tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan, menyederhanakan proses pengambilan keputusan, mengurangi redundansi, dan meningkatkan efisiensi

operasional. Dengan sistem yang lebih efisien, perusahaan dapat merespon perubahan pasar dan regulasi dengan lebih cepat.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) telah memperkenalkan sistem ERP baru yang memungkinkan manajer untuk memantau kinerja perusahaan secara real-time. Ini termasuk transaksi kredit UMKM, laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap regulasi OJK. Sistem ini memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat, sehingga mempercepat proses peminjaman dan mengurangi hambatan operasional (Observasi, 16 Juni 2025- 27 Juni 2025, Wawancara dengan Yustika Ari Sukapti, Aulia Arrumsari dan Alfian Noor Setiawan, pada tanggal 16 Juni 2025, 17 Juni 2025 dan 18 Juni 2025, Dokumentasi 26 Juni 2025).

strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 menunjukkan dampak positif dalam meningkatkan tata kelola perusahaan, pengelolaan risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Meskipun tantangan terkait kompleksitas regulasi, keterbatasan SDM, dan biaya tetap ada, penerapan GRC secara efektif memperkuat stabilitas perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional, dan menjaga kepercayaan stakeholder. Dengan dukungan dari sistem manajemen berbasis teknologi dan pelatihan intensif bagi SDM, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Analisis Strategi Berbasis Pendekatan GRC Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda)

Analisis strategi berbasis pendekatan GRC diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengelola risiko secara proaktif dan memenuhi persyaratan regulasi yang berlaku. Hal ini membantu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi operasional. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengurangi potensi risiko yang dapat merugikan bisnis, seperti risiko hukum dan reputasi. Selain itu, analisis ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan meningkatkan kepercayaan stakeholder. Dengan demikian, GRC berperan penting dalam memastikan keberlanjutan dan stabilitas perusahaan di pasar yang kompetitif.

strategi berbasis pendekatan GRC pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 bertujuan untuk memastikan perusahaan mematuhi peraturan terbaru mengenai tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan. Strategi ini mengutamakan transparansi, akuntabilitas, dan penguatan kontrol internal untuk meminimalkan risiko operasional dan hukum. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) melaksanakan langkah strategis seperti studi mendalam terhadap POJK, pembentukan tim internal, dan sosialisasi kepada seluruh karyawan. Identifikasi area kritis dilakukan untuk memastikan POJK yang efektif. Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat tata kelola

yang baik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sektor keuangan mikro.

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 nya, 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).

semakin kompleks, keterbatasan sumber daya manusia, dan biaya yang tinggi (Sari & Khudr, 2024). Seiring dengan itu, analisis SWOT menjadi langkah awal yang penting untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, serta menyusun strategi terbaik untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar (Pearce, 2018).

Dengan mengintegrasikan GRC ke dalam setiap lini operasional, perusahaan dapat mengelola ketidakpastian dengan lebih efisien, meningkatkan efektivitas operasional, dan pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan berkelanjutan dan stabilitas finansial perusahaan (Pertiwi & Muslih, 2023). Pendekatan ini juga memastikan bahwa perusahaan selalu mematuhi regulasi yang berlaku dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan regulasi secara cepat dan tepat.

Strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan regulasi yang semakin ketat, terutama setelah diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 dilakukan melalui tiga tahap yaitu Perumusan atau perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi:

1. Analisis Perumusan atau perencanaan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Analisis perumusan atau perencanaan strategi berbasis pendekatan GRC diperlukan untuk memastikan perusahaan dapat mengelola risiko secara proaktif dan mematuhi peraturan yang berlaku. Pendekatan ini membantu memperkuat tata kelola perusahaan,

meningkatkan transparansi, dan mengurangi potensi kecurangan. Selain itu, GRC memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih efisien dan bertanggung jawab, memperkuat hubungan dengan stakeholder. Dengan perencanaan yang matang, perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi dan tantangan pasar yang semakin kompleks. Hal ini mendukung stabilitas dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

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 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

Perencanaan kerja PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 melibatkan revisi kebijakan, penguatan pengawasan, dan pembangunan sistem audit sesuai standar OJK. Rencana aksi terperinci fokus pada pengelolaan risiko, kepatuhan, dan peningkatan budaya perusahaan melalui pelatihan dan sosialisasi karyawan. Pengawasan dan evaluasi berkelanjutan dilakukan untuk memastikan yang efektif. Komitmen perusahaan tercermin dalam sistematisasi proses yang mendukung *good corporate governance* dan kepatuhan terhadap regulasi OJK. Pendekatan ini bertujuan memperkuat tata kelola dan daya saing perusahaan.

strategi berbasis pendekatan GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 bertujuan untuk memperkuat tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi OJK. Langkah-langkah ini dimulai dengan revisi kebijakan dan prosedur internal, penguatan struktur pengawasan, serta pembangunan sistem audit yang sesuai dengan standar OJK. Sebagaimana disebutkan dalam teori strategi, perumusan strategi adalah

proses yang berfokus pada pengembangan rencana jangka panjang dan pendek untuk manajemen efektif, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan, serta menyusun kebijakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan (Hunger & Wheelen, 2016; Pearce, 2018).

Proses perumusan strategi yang komprehensif melalui identifikasi area kritis dan revisi kebijakan terkait dengan strategi anti-fraud dan penanganan benturan kepentingan. Hal ini relevan dengan prinsip *Governance, Risk, and Compliance* yang menekankan pentingnya mengintegrasikan kontrol internal yang transparan, serta pengelolaan risiko dan kepatuhan yang berkelanjutan (Syueb et al., 2021). Strategi yang dikembangkan mencakup penguatan struktur pengawasan melalui pembentukan komite-komite independen, serta perbaikan sistem audit dan pelaporan untuk menjamin integritas data (Mujahid, 2024).

Penerapan sistem audit internal, pelaporan data real-time lewat ERP, serta penggunaan TI untuk pendukung monitoring dan pelaporan merupakan komponen penting dalam mendukung integritas data dan efektivitas pengendalian GRC. Tursina (2025) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa TI cukup berperan dalam meningkatkan efektivitas GRC, terutama dalam automasi dan integrasi sistem, meskipun kinerja keuangan dapat memperlemah dampaknya. Penerapan ERP bank

sejalan dengan rekomendasi tersebut, sebagai upaya memperkuat kapabilitas teknologi dan monitoring.

Strategi berbasis GRC ini mencakup analisis kesenjangan (gap analysis), yang dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan antara praktik internal yang ada dan persyaratan yang ditetapkan dalam POJK Nomor 9 Tahun 2024. Hal ini penting untuk memperbaiki tata kelola internal yang dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan, manajemen risiko, serta mendukung kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Gap analysis membantu PT BPR Gunungkidul (Perseroda) untuk memahami di mana perbedaan terjadi dan merumuskan rencana aksi yang jelas dengan alokasi sumber daya yang tepat (Syueb et al., 2021).

Pendekatan gap analysis yang dilakukan untuk memetakan kesesuaian praktik internal dengan ketentuan POJK, serta penyusunan action plan lengkap dengan alokasi Sumber Daya Manusia (SDM), timeline, dan indikator keberhasilan, menunjukkan GRC yang sistematis. Ini sangat penting, mengingat penelitian Anatasya & Novita (2019) menegaskan bahwa GRC di BPR masih belum optimal, dan butuh kerangka kerja yang jelas serta evaluasi berkala. PT BPR Gunungkidul meresponnya dengan gap analysis dan rencana aksi detail, sehingga pendekatan dapat berjalan terukur

Strategi yang akan mencakup penguatan struktur pengawasan melalui pembentukan komite independen dan evaluasi terhadap

prosedur audit internal serta sistem pelaporan berbasis teknologi informasi. Mengingat tantangan yang dihadapi oleh PT BPR Gunungkidul terkait keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan biaya , perencanaan strategi ini mencakup pembentukan tim lintas fungsi untuk mengatasi hambatan yang ada, serta meningkatkan kapabilitas SDM melalui pelatihan dan sosialisasi secara menyeluruh (Pearce, 2018; Syueb et al., 2021).

Pilar penting dalam GRC adalah pembentukan budaya sadar risiko dan kepatuhan di seluruh level organisasi. POJK dan SEOJK menetapkan ketaatan terhadap fungsi kepatuhan sebagai aspek wajib struktur tata kelola, termasuk pelibatan direksi dan satuan kepatuhan (Jasa Keuangan Otoritas, <https://jdih.ojk.go.id/>, 2025). Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 195:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُبْ

الْمُحْسِنِينَ (البقرة: ١٩٥)

Dan janganlah kamu mencampakkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan dengan tanganmu (dengan berbuat dosa), dan berbuat baiklah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik. (QS. Al-Baqarah: 195)

Ayat di atas mengajarkan pentingnya mengelola risiko dengan bijaksana dan tidak bertindak sembrono yang bisa merugikan diri sendiri atau orang lain. Dalam konteks GRC, pengelolaan risiko yang bijaksana adalah kunci untuk memastikan bahwa perusahaan dapat

menanggulangi potensi risiko yang dapat merusak kestabilan dan reputasi perusahaan.

Sebagai langkah akhir, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melaksanakan evaluasi berkelanjutan terhadap strategi GRC melalui mekanisme monitoring yang ketat. Evaluasi ini memungkinkan manajemen untuk menilai kemajuan, memperbaiki kekurangan, dan meningkatkan efektivitas penerapan strategi, sesuai dengan temuan yang dihasilkan dari analisis kesenjangan (Muhammad, 2014). Dengan demikian, penerapan strategi berbasis GRC yang komprehensif di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) akan memperkuat keberlanjutan perusahaan dan memastikan kesesuaian dengan regulasi yang berlaku.

Perumusan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 bertujuan memperkuat tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan dengan langkah-langkah seperti revisi kebijakan internal, penguatan struktur pengawasan, dan pembangunan sistem audit sesuai standar OJK. Proses ini melibatkan analisis kesenjangan, penyusunan rencana aksi, serta pelatihan karyawan untuk meningkatkan budaya sadar risiko. Evaluasi berkelanjutan dilakukan untuk memastikan yang efektif. Pendekatan ini mendukung keberlanjutan perusahaan dengan memperhatikan kepatuhan dan transparansi, serta mengurangi potensi kecurangan.

Temuan analisis perencanaan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mencakup beberapa hal penting:

a. Perencanaan strategi berbasis GRC

Perencanaan strategi berbasis pendekatan GRC bertujuan untuk memastikan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) dapat mengelola risiko dengan proaktif, memperkuat tata kelola, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Langkah-langkah strategis yang direncanakan meliputi revisi kebijakan internal, penguatan struktur pengawasan, dan pembentukan sistem audit yang sesuai dengan standar OJK. Hal ini menciptakan landasan yang jelas untuk memperbaiki tata kelola perusahaan dan mencegah potensi risiko di masa depan.

b. Revisi kebijakan internal dan penyesuaian regulasi

Perencanaan ini termasuk revisi kebijakan internal untuk mematuhi peraturan baru (POJK No. 9 Tahun 2024), dengan fokus pada pembentukan Satuan Kerja Strategi Anti-Fraud dan pakta integritas bagi seluruh karyawan. Penyesuaian kebijakan ini juga mencakup penguatan manajemen risiko dan pengawasan internal. Meskipun manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, aspek governance dan compliance di BPR masih perlu diperkuat, mengingat keterbatasan SDM.

c. Penguatan pengawasan dan penerapan sistem audit internal

Perencanaan untuk meningkatkan pengawasan dan struktur pengawasan internal dilakukan dengan membentuk komite-komite independen, serta membangun sistem audit internal yang sesuai dengan standar OJK. Sistem audit yang memanfaatkan teknologi informasi dan ERP memungkinkan pelaporan data secara real-time. Ini akan meningkatkan transparansi, meminimalkan potensi kecurangan, dan memperkuat kontrol internal untuk memastikan kepatuhan yang lebih baik. Penerapan teknologi informasi berperan penting dalam memperkuat GRC.

d. Gap *analysis* dan penyusunan rencana aksi

Gap analysis digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan antara praktik internal dan persyaratan POJK No. 9 Tahun 2024, serta untuk mengembangkan rencana aksi yang lebih detail dengan alokasi sumber daya yang jelas. Penyusunan action plan ini memperhatikan kekuatan dan kelemahan dalam kebijakan dan prosedur yang ada. Dengan langkah ini, PT BPR Gunungkidul dapat memetakan area yang perlu diperbaiki dan memastikan strategi GRC yang lebih terukur dan sistematis. Perlunya evaluasi dan perbaikan terus-menerus dalam GRC.

e. Peningkatan kapabilitas SDM dan evaluasi berkelanjutan

Perencanaan untuk mengatasi keterbatasan SDM dilakukan dengan membentuk tim lintas fungsi yang terdiri dari berbagai unit

untuk memitigasi hambatan yang ada. Peningkatan kapabilitas SDM dilaksanakan melalui pelatihan dan sosialisasi yang menyeluruh terkait GRC dan kepatuhan terhadap POJK No. 9 Tahun 2024. Evaluasi berkelanjutan yang dilakukan memungkinkan PT BPR Gunungkidul untuk menilai kemajuan, memperbaiki kelemahan, dan meningkatkan efektivitas strategi. Hal ini penting untuk menjaga kualitas pengelolaan risiko dan memastikan strategi berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Perencanaan yang terperinci dan berbasis GRC yang dikan oleh PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mencakup revisi kebijakan, penguatan pengawasan, penerapan sistem audit yang tepat, serta peningkatan kapabilitas SDM. Dengan analisis gap yang jelas dan pembentukan tim lintas fungsi, perusahaan diharapkan dapat mengelola risiko secara lebih efisien dan memastikan kesesuaian dengan regulasi yang berlaku. Evaluasi berkelanjutan dan perbaikan yang dilakukan akan memperkuat keberlanjutan perusahaan dan memperbaiki tata kelola serta daya saingnya.

2. Analisis Pelaksanaan Strategi Berbasis Pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Analisis pelaksanaan strategi berbasis pendekatan GRC (*Governance, Risk Management, and Compliance*) diperlukan untuk

memastikan bahwa strategi yang direncanakan akan berjalan dengan efektif. Ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang muncul, memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, serta memperkuat tata kelola perusahaan. Tanpa analisis pelaksanaan, perusahaan berisiko menghadapi ketidakselarasan antara kebijakan yang direncanakan dan praktik di lapangan. Proses ini juga memastikan pengawasan yang ketat terhadap kepatuhan dan transparansi. Dengan demikian, pelaksanaan strategi GRC yang sukses akan mendukung tujuan jangka panjang dan kestabilan perusahaan.

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 berfokus pada penguatan tata kelola, pengawasan internal, dan manajemen risiko yang lebih efektif. Anggaran dialokasikan untuk mendukung kepatuhan, pelatihan SDM, pengembangan TI, dan penguatan pengendalian internal. Prosedur operasional dan SOP diperbarui untuk memastikan kesesuaian dengan regulasi OJK. Upaya ini bertujuan menciptakan lingkungan yang transparan dan efisien. Program ini mendukung kinerja dan daya saing perusahaan. Allah SWT berfirman dalam al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَوْصِيًا (النساء: ٥٩)

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya, dan ulil amri di antara kamu. Dan jika kamu berlainan

pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah dan Rasul-Nya, jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan Hari Akhir. Yang demikian itu lebih utama dan lebih baik akibatnya(QS. An-Nisa: 59)

Ayat di atas menekankan pentingnya kepatuhan terhadap pemimpin yang sah dan terhadap aturan yang ditetapkan oleh Allah, yang relevan dengan kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan internal perusahaan. Dalam perencanaan GRC, kepatuhan terhadap regulasi merupakan fondasi yang penting untuk memastikan bahwa perusahaan berjalan sesuai dengan hukum yang berlaku dan tetap berintegritas.

Pelaksanaan 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 komisisaris 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

manajemen risiko di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mencakup penerapan sistem ERP baru untuk memantau transaksi secara real-time dan mengurangi kesalahan manusia dalam pelaporan. Hal ini sejalan dengan teori Enterprise Risk Management (ERM) yang menekankan pentingnya identifikasi dan pengendalian risiko secara efektif (Syueb et al., 2021). Risk management juga menjadi dasar penting dalam mengelola risiko keuangan dan operasional yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Sari & Khudr, 2024).

Penggunaan sistem real-time untuk memantau transaksi dan menekan kesalahan manusia merefleksikan prinsip Enterprise Risk Management (ERM). Ini didukung oleh Cahyaningwidhi et al. (2024)

dalam konteks rumah sakit bahwa ERP memang mampu meningkatkan efisiensi operasional meski perlu manajemen risiko untuk mencegah integrasi data yang buruk, Selain itu, Cahyaningtyas (2019) menyoroti hubungan erat antara manajemen risiko, GCG, dan kinerja bank, menguatkan alasan bank dalam mengintegrasikan teknologi ke sistem pelaporan dan kontrol.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan kepatuhan terhadap regulasi OJK melalui pembaruan SOP dan pelatihan intensif kepada seluruh karyawan. Compliance berfokus pada memastikan bahwa perusahaan mematuhi ketentuan yang berlaku, baik dari segi perundang-undangan maupun kebijakan internal (Syueb et al., 2021). Hal ini juga mencerminkan penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang berhubungan langsung dengan kewajiban untuk mematuhi hukum dan regulasi yang berlaku (Novita, 2019).

Bank memperbarui SOP terkait fraud, compliance, dan benturan kepentingan, lalu menyelenggarakan pelatihan intensif. Saputra, et, al (2024) menunjukkan bahwa kepatuhan hukum dan regulasi merupakan komponen penting dari GCG di sektor perbankan, serta mendukung audit internal dan budaya kepatuhan sejalan dengan inisiatif di Bank Gunungkidul

Untuk memastikan GRC berjalan efektif, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengalokasikan anggaran untuk pelatihan SDM dan pengembangan TI. Ini berkaitan dengan teori strategi yang menyatakan

bahwa alokasi sumber daya manusia dan pengembangan kapabilitas SDM merupakan bagian dari strategi jangka panjang yang berkelanjutan (Pearce, 2018). Pelatihan ini juga mendukung penguatan budaya organisasi yang mendukung prinsip-prinsip GRC.

Investasi dalam pelatihan SDM serta pengembangan TI menunjukkan komitmen terhadap jangka panjang. Teori manajemen strategi mengemukakan bahwa keberhasilan sangat bergantung pada alokasi sumber daya yang efektif (Pearce, 2018). Secara empiris, penelitian Cahyaningtyas (2019) mencatat bahwa GCG dan manajemen risiko bersama-sama memengaruhi profitabilitas, jika didukung modal dan sumber daya 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.

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 menguatkan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan melalui pembaruan SOP, pelatihan intensif, dan penguatan pengawasan internal. sistem ERP untuk memantau transaksi dan mengurangi kesalahan manusia mendukung manajemen risiko yang efektif. Anggaran dialokasikan untuk pengembangan TI dan SDM, mendukung kepatuhan terhadap regulasi OJK. Evaluasi kepatuhan dilakukan triwulanan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan. Semua langkah ini sejalan dengan teori GCG dan manajemen risiko yang mendukung kinerja dan transparansi perusahaan.

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 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 menandai peningkatan signifikan dalam penguatan tata kelola dan manajemen risiko yang lebih transparan dan terstruktur. Penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) menjadi landasan dalam memperbaiki proses pengambilan keputusan, pengawasan internal, serta manajemen risiko. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Syueb et al. (2021), penguatan tata kelola perusahaan melalui transparansi dan akuntabilitas adalah aspek penting dalam membangun sistem yang efektif. Hal ini tercermin dalam pembentukan Tim Pengawasan Internal dan penambahan Komisaris Independen, yang secara signifikan mendukung prinsip GCG, serta menciptakan kontrol yang lebih baik dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan risiko.

Peningkatan tata kelola dilakukan melalui pembentukan Tim Pengawasan Internal dan penambahan komisaris independen. Prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, independensi, dan fairness secara eksplisit ditegaskan dalam berbagai regulasi dan penelitian observasional Widiyatmoko (2022) menekankan pentingnya partisipasi aktif dewan komisaris dalam menerapkan check-and-balance serta mencegah fraud dalam konteks BPR, mendukung langkah tas pengawasan internal di PT BPR Gunungkidul. Prinsip-prinsip yang berketminen komitmen terhadap kelima pilar GCG untuk melindungi stakeholder dan meningkatkan daya saing.

Terkait manajemen risiko, sistem ERP di PT BPR Gunungkidul guna memantau transaksi secara real-time berperan penting dalam mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan efisiensi operasional. Enterprise Risk Management (ERM) menjadi kerangka kerja yang diterapkan, di mana pendekatan tiga lapisan pertahanan diadopsi untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko secara proaktif. Hal ini sesuai dengan teori ISO 31000 Risk Management-Principles and Guidelines, yang menekankan pentingnya pendekatan yang sistematis dalam mengelola ketidakpastian yang dapat berdampak pada pencapaian sasaran perusahaan (Syueb et al., 2021).

Penggunaan sistem ERP untuk memantau transaksi secara real time adalah praktik sesuai kerangka ERM dan teori lapisan pertahanan. Cahyaningwidhi dkk. (2024) menyatakan bahwa ERP dapat meningkatkan efisiensi operasional, namun memerlukan pengelolaan risiko integrasi data untuk menjaga efektivitasnya. Sementara itu, struktur GCG dan manajemen risiko, termasuk penggunaan teknologi, terbukti mendorong kinerja BPR secara finansial.

Penguatan kepatuhan melalui pembaruan SOP dan pelatihan SDM menunjukkan komitmen perusahaan dalam memenuhi kewajiban regulasi yang ditetapkan oleh OJK. Compliance menjadi bagian integral dari GCG yang memastikan seluruh aktivitas operasional dan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta mendukung integritas perusahaan. Sejalan dengan itu, Saputra et al. (2024) menggarisbawahi

bahwa kepatuhan yang kuat berperan penting dalam mengurangi potensi penyalahgunaan kewenangan dan meningkatkan kepercayaan stakeholder.

Pembaruan SOP anti-fraud serta pelatihan kepatuhan karyawan menegaskan kewajiban GCG dalam menghindari penyalahgunaan wewenang. Yanti & Fasa (2024) menjelaskan bahwa kepatuhan regulasi dan audit internal berperan penting dalam memperkuat budaya kepatuhan di sektor perbankan

Investasi untuk pengembangan TI dan SDM yang digulirkan oleh bank konsisten dengan teori strategi yang menekankan pemanfaatan sumber daya internal untuk keberhasilan perubahan jangka panjang. Cahyaningtyas (2019) menyoroti bahwa dukungan modal dan SDM krusial untuk mendorong profitabilitas melalui GCG dan manajemen risiko

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.

Peningkatan tata kelola di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 dilakukan melalui pembentukan Tim Pengawasan Internal dan penambahan komisaris independen, yang mendukung prinsip GCG seperti transparansi dan akuntabilitas. sistem ERP untuk memantau transaksi secara real-time mendukung manajemen risiko sesuai dengan kerangka ERM dan teori ISO 31000. Penguatan kepatuhan melalui pembaruan SOP dan pelatihan SDM menunjukkan komitmen terhadap kewajiban regulasi OJK, yang juga mendukung budaya kepatuhan di perusahaan. Investasi dalam TI dan SDM sesuai dengan teori strategi, mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai perubahan jangka panjang. Evaluasi triwulanan terhadap kepatuhan memastikan perbaikan berkelanjutan, sejalan dengan prinsip evaluasi dan pengendalian strategi. Pendekatan ini memperkuat tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul.

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 menekankan lima prinsip utama: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Transparansi tercapai melalui pengungkapan informasi yang akurat dan pengaduan yang efektif. Akuntabilitas diwujudkan dengan pembagian tugas yang jelas dan KPI terukur. Tanggung jawab diperkuat

melalui pelatihan dan evaluasi kinerja. Independensi dijaga dengan Dewan Komisaris independen dan pengawasan tanpa konflik kepentingan, sementara prinsip keadilan diterapkan dalam kebijakan SDM yang adil.

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

Prinsip ini berhubungan dengan konsep *responsibility* dalam GCG yang mengarah pada pengelolaan perusahaan dan fokus pada dampak jangka panjang dan integritas operasional memperkuat kesadaran peran tiap individu, yang sesuai dengan peraturan yang berlaku (Novita, 2019). PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan bahwa setiap keputusan mempertimbangkan dampak terhadap semua pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Ini mencerminkan penerapan prinsip *sustainability* dalam pengambilan keputusan bisnis jangka panjang, yang diharapkan dapat mempertahankan reputasi dan stabilitas bank (Syueb et al., 2021).

Fauzi et al. (2023) menyatakan prinsip tanggung jawab terlaksana dengan baik di BPR Garut, ditandai struktur keputusan yang dipertimbangkan matang dan penganggaran sosial yang tepat. Penelitian Analisis di BPR Arto Moro oleh Putra & Mas'ud1 (2023) mencatat bahwa tanggung jawab legal merupakan indikator tata kelola yang prudent

Prinsip independensi ini mengacu pada konsep *independence* dalam GCG, yang menekankan bahwa pengambilan keputusan harus bebas dari pengaruh pihak ketiga yang tidak memiliki kepentingan jangka panjang dengan perusahaan (OECD, 2021). Penunjukan Dewan Komisaris independen merupakan langkah strategis untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil objektif dan tidak terpengaruh oleh konflik kepentingan, sesuai dengan ketentuan POJK No. 9 Tahun 2024 yang mewajibkan transparansi dalam pengambilan keputusan (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, 2024). Penelitian Fauzi et al., (2023) menunjukkan prinsip ini berjalan sangat baik sehingga keputusan dijaga bebas dari benturan kepentingan.

Prinsip fairness ini mengacu pada teori GCG yang menekankan pentingnya prinsip *fairness* dalam interaksi antara perusahaan dan pemangku kepentingan (Syueb et al., 2021). Dalam hal ini, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan bahwa setiap keputusan, terutama dalam hal pemberian kredit dan kebijakan pengupahan, didasarkan pada kinerja individu dan tanpa diskriminasi, selaras dengan

peraturan yang berlaku dan prinsip keadilan sosial yang diterapkan dalam dunia perbankan (Novita, 2019).

Rekrutmen, promosi, dan penanganan keluhan dilakukan tanpa diskriminasi, menciptakan kesetaraan bagi seluruh pemangku kepentingan, Sawitri & Ramantha (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa prinsip kewajaran dan kesetaraan berpengaruh positif terhadap kinerja, memastikan perlakuan yang adil bagi semua stakeholder

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Transparansi tercapai melalui pengungkapan informasi yang akurat dan mekanisme pengaduan efektif. Akuntabilitas diwujudkan dengan pembagian tugas dan KPI terukur yang dievaluasi secara berkala. Tanggung jawab diperkuat dengan pelatihan dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Independensi dijaga melalui penunjukan Dewan Komisaris independen, sementara prinsip keadilan diterapkan dalam kebijakan SDM yang adil dan non-diskriminatif. Semua prinsip ini mendukung tata kelola yang baik dan berfokus pada keberlanjutan serta stabilitas perusahaan.

Selanjutnya PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 menerapkan manajemen risiko komprehensif dengan mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola

risiko kredit, operasional, likuiditas, dan reputasi. Pengelolaan risiko dilakukan dengan kebijakan ketat, diversifikasi portofolio, dan teknologi pemantauan risiko real-time. Risiko kepatuhan diawasi oleh komite terkait, dan GRC terintegrasi mendukung tata kelola perusahaan serta kepatuhan terhadap peraturan. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dilakukan untuk menjaga efektivitas sistem manajemen risiko.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) menerapkan pendekatan manajemen risiko yang komprehensif untuk menghadapi berbagai risiko dalam operasionalnya pasca penerapan POJK No. 9 Tahun 2024. Strategi ini mencakup identifikasi, pengukuran, dan pengelolaan risiko, yang sangat penting untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan bank di tengah tantangan eksternal dan internal. Dalam konteks ini, manajemen risiko BPR sangat relevan dengan prinsip kehati-hatian yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan diperbarui dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023, serta ketentuan terbaru dalam POJK No. 9 Tahun 2024.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memulai dengan kerangka kerja manajemen risiko yang sesuai dengan standar POJK No. 9 Tahun 2024, yang bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko penting, termasuk risiko kredit, operasional, likuiditas, dan reputasi. Berdasarkan penelitian Buchori et al. (2014), risiko kredit bermasalah, terutama di sektor UMKM yang rentan terhadap fluktuasi ekonomi, memerlukan

langkah mitigasi yang ketat. BPR ini melakukan evaluasi berkala terhadap portofolio kredit dan mengkan kebijakan yang lebih ketat untuk kredit pada sektor-sektor yang berisiko tinggi.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menetapkan sistem evaluasi portofolio kredit dan mengadopsi kebijakan ketat untuk kredit UMKM sektor rentan terhadap fluktuasi ekonomi. Ini sejalan dengan penelitian Utami & Rahima (2025) yang mengungkapkan bahwa penerapan manajemen risiko kredit di BPR mampu mengurangi kredit bermasalah melalui identifikasi awal dan pemantauan reguler.

Dalam mengelola risiko, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang berbasis pada data akurat seperti rasio Non-Performing Loan (NPL), tingkat pengembalian kredit, dan rasio kecukupan modal. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih transparan, sesuai dengan teori GRC yang mendorong organisasi untuk lebih responsif dalam pengelolaan risiko (Syueb et al., 2021). Evaluasi berkala dilakukan oleh Direksi untuk menilai pencapaian dan melakukan penyesuaian operasional yang diperlukan.

Hariasih et al. (2018) membahas bahwa risiko kredit dan efisiensi operasional (di BPR konvensional) berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas, dan penggunaan NPL, ROA, dan rasio modal sebagai KPI sangat penting dalam monitoring kinerja BPR. Ini

mendukung pendekatan BPR Gunungkidul yang berbasis data (GRC) untuk evaluasi oleh Direksi.

Setelah risiko diidentifikasi dan diukur, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengkan kebijakan pengendalian yang meliputi diversifikasi portofolio dan pembatasan eksposur pada satu sektor atau jenis kredit. Pendekatan ini selaras dengan konsep manajemen risiko yang mengutamakan pengendalian lingkungan yang efektif (ISO 31000, 2021). Kebijakan untuk tidak lebih dari 20% dari total portofolio kredit diberikan pada satu sektor industri bertujuan untuk mengurangi potensi dampak negatif akibat ketergantungan pada sektor tertentu.

POJK No. 9/2024 menetapkan limit konsentrasi kredit per sektor maksimal 20%, sejalan dengan standar diversifikasi risiko sektor dan pembatasan eksposur. Pendekatan ini mengadopsi prinsip ISO 31000, di mana pengendalian lingkungan yang efektif termasuk diversifikasi portofolio untuk meminimalkan risiko sistemik (Meilania, 2014).

Komite Pemantau Risiko memiliki peran penting dalam pengawasan manajemen risiko yang efektif. Dengan melakukan rapat evaluasi triwulanan, komite ini mengkaji laporan risiko dan memberikan rekomendasi tindak lanjut yang sesuai, seperti peninjauan kebijakan kredit jika ditemukan peningkatan rasio NPL. Ini sesuai dengan pendekatan "*three lines of defence*" dalam manajemen risiko, yang melibatkan pengawasan independen (Syueb et al., 2021).

Studi Wahyudi et, al (2022) pada BPR Tataarta Swadaya menyoroti manajemen risiko operasional meliputi identifikasi, pengukuran, pengendalian, serta pemanfaatan sistem informasi manajemen risiko (SIM Risiko). Penerapan prosedur backup dan contingensi menunjukkan fungsi IT yang aktif, sejalan dengan penggunaan ERP/SIM Risiko di BPR Gunungkidul.

Manajemen risiko kepatuhan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menjadi prioritas utama, mengingat ketatnya peraturan yang harus dipatuhi. Kepatuhan terhadap POJK dan standar OJK memastikan bahwa produk dan layanan yang ditawarkan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Kepatuhan ini mengurangi risiko kecurangan dan menjaga integritas operasional, sesuai dengan prinsip-prinsip GCG yang mendasarkan pengelolaan perusahaan pada regulasi yang ketat (Novita, 2019).

Penelitian-penelitian Wahyudi et, al (2022) menunjukkan struktur pengawasan internal yang jelas (Direksi + Dewan Komisaris) dan fungsi audit/internal compliance sesuai POJK, sejalan dengan model "*three lines of defence*" GRC yang diadopsi oleh BPR Gunungkidul

Penerapan GRC yang terintegrasi di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melibatkan seluruh aspek operasional, dari pengelolaan risiko hingga kepatuhan terhadap peraturan. Dengan menggunakan sistem ERP untuk memantau transaksi dan operasional, bank ini

memastikan pengelolaan risiko dilakukan secara menyeluruh dan proaktif, memperkuat tata kelola yang baik dan mempercepat respons terhadap potensi risiko (Mujahid, 2024).

Kajian ISO 31000 oleh Fahlevi, et, al (2025) menyarankan pendekatan manajemen risiko berbasis PDCA, context setting, identifikasi, analisis, hingga tindakan mitigasi yang inklusif dan dinamis. BPR Gunungkidul yang memanfaatkan sistem ERP/SIM Risiko sudah sejalan dengan standar ini, menggabungkan pengawasan dan compliance ke dalam satu platform.

Evaluasi manajemen risiko dilakukan setiap triwulan untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas sistem yang diterapkan. Proses ini mendukung perbaikan berkelanjutan, sehingga PT BPR Bank Daerah Gunungkidul dapat beradaptasi dengan perubahan regulasi dan kondisi pasar yang dinamis, sesuai dengan pendekatan GRC yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih responsif dan efisien (Syueb et al., 2021).

POJK No. 9/2024 mewajibkan self-assessment dan pelaporan berkala atas pelaksanaan tata kelola (Utami & Rahima, 2025) . Model PDCA dari ISO 31000 menyarankan pemantauan dan review rutin untuk menyesuaikan dengan perubahan internal dan eksternal (Meilania, 2014).

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) menerapkan manajemen risiko komprehensif pasca POJK No. 9 Tahun 2024, dengan

mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit, operasional, likuiditas, dan reputasi. GRC yang terintegrasi memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan pengelolaan risiko yang proaktif, menggunakan sistem ERP untuk memantau secara real-time. Evaluasi berkala oleh Direksi dan Komite Pemantau Risiko memastikan efektivitas kebijakan dan penyesuaian strategi. Diversifikasi portofolio kredit dan pengawasan internal yang ketat mendukung stabilitas bank. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan GRC dan manajemen risiko yang transparan meningkatkan kinerja dan mengurangi resiko.

Temuan dari analisis pelaksanaan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 antara lain:

a. Penguatan Tata Kelola Perusahaan

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul berhasil memperkuat tata kelola perusahaan melalui pembentukan Tim Pengawasan Internal dan penambahan Komisaris Independen. Langkah ini mencerminkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) seperti transparansi, akuntabilitas, dan independensi yang diperlukan dalam pengelolaan bank

b. sistem ERP untuk pemantauan real-time

Penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) untuk memantau transaksi secara real-time menunjukkan komitmen PT

BPR Bank Daerah Gunungkidul dalam mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan efisiensi operasional, sejalan dengan teori *Enterprise Risk Management* (ERM).

c. Diversifikasi portofolio kredit

Bank ini mengkan kebijakan untuk membatasi konsentrasi risiko pada satu sektor industri, dengan tidak lebih dari 20% dari total portofolio kredit diberikan pada sektor tertentu. Ini sesuai dengan ketentuan POJK No. 9/2024 yang mengatur limit konsentrasi kredit per sektor.

d. Evaluasi manajemen risiko secara berkala

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan evaluasi manajemen risiko setiap triwulan, yang melibatkan Direksi dan Komite Pemantau Risiko. Hal ini memastikan pengendalian yang ketat terhadap kebijakan dan strategi yang diterapkan.

e. Penguatan kepatuhan terhadap regulasi

Kepatuhan terhadap regulasi OJK dipastikan melalui pembaruan SOP terkait fraud, kepatuhan, dan benturan kepentingan, serta pelatihan intensif untuk seluruh karyawan, sejalan dengan prinsip-prinsip GCG yang menekankan kepatuhan pada peraturan.

f. Alokasi anggaran untuk pengembangan SDM dan TI

Anggaran dialokasikan secara khusus untuk pengembangan SDM dan TI, yang mendukung jangka panjang dari strategi GRC

dan memperkuat kapabilitas internal bank dalam menghadapi tantangan regulasi dan risiko operasional

g. Pengelolaan risiko keuangan dan operasional

Bank ini mengidentifikasi dan mengelola risiko keuangan dan operasional melalui pengukuran yang berbasis pada data akurat, seperti rasio Non-Performing Loan (NPL) dan rasio kecukupan modal. Pengambilan keputusan berbasis data ini meningkatkan transparansi dan efektivitas manajemen resiko.

h. Kebijakan pengendalian risiko yang ketat

Setelah risiko diidentifikasi dan diukur, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengkan kebijakan pengendalian yang meliputi diversifikasi portofolio dan pembatasan eksposur risiko pada sektor-sektor yang berisiko tinggi, sejalan dengan prinsip ISO 31000.

i. Peningkatan kinerja dan daya saing

Melalui penerapan sistem ERP, pembaruan SOP, dan pelatihan SDM, bank ini meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan dengan cara yang lebih efisien dan transparan, sesuai dengan regulasi yang berlaku. Ini juga mendukung prinsip-prinsip GCG yang bertujuan meningkatkan profitabilitas dan stabilitas jangka panjang bank.

j. Evaluasi kepatuhan dan pengendalian strategi

Evaluasi triwulanan terhadap kebijakan GRC dan kepatuhan memastikan perbaikan berkelanjutan dalam sistem manajemen risiko yang diterapkan. Hal ini sesuai dengan teori Evaluasi dan Pengendalian Strategi yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil review untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa PT BPR Bank Daerah Gunungkidul telah berhasil mengkan strategi berbasis GRC secara efektif, yang mendukung tata kelola yang baik, pengelolaan risiko yang proaktif, dan kepatuhan yang sesuai dengan regulasi yang berlaku, memperkuat stabilitas dan keberlanjutan perusahaan.

3. Analisis Evaluasi Strategi Berbasis Pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Analisis evaluasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 penting untuk memastikan bahwa 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

Evaluasi strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan. Proses ini melibatkan tinjauan berkala oleh tim kepatuhan dan audit internal untuk memastikan keselarasan dengan regulasi. Metrik seperti TKS, profil risiko, dan rentabilitas digunakan untuk mengukur keberhasilan. Rencana jangka panjang mencakup pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan peningkatan kompetensi SDM. Penerapan GRC yang efektif mendukung perbaikan berkelanjutan dan daya saing perusahaan. Allah SWT berfirman dalam surat At-Tawbah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيلِ اللّٰهِ عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتْ دُوْنَ اِلَٰهٍ اِلَّا الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَاِىْنِىْ نَبُوءُكُمْ يٰ كُنْ تَعْمَلُوْنَ (١٠٥)

Dan katakanlah: 'Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang beriman akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghaib dan yang tampak, lalu Dia memberitakan kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (QS. At-Tawbah: 105).

Ayat di atas mengajarkan pentingnya evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang dalam konteks GRC berarti melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap strategi dan yang diterapkan. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang dikan memberikan hasil yang diinginkan dan dapat diperbaiki sesuai dengan perkembangan yang ada.

Evaluasi strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melibatkan audit internal rutin, pengawasan kepatuhan, dan pelatihan

kepatuhan. Keberhasilan diukur melalui metrik seperti TKS, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan. Rencana jangka panjang mencakup pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan peningkatan kompetensi SDM dalam GRC. Proses ini bertujuan memastikan perbaikan berkelanjutan dan memperkuat tata kelola perusahaan. Semua upaya ini mendukung peningkatan daya saing jangka panjang perusahaan.

Kepatuhan terhadap regulasi merupakan komponen penting dalam *Good Corporate Governance* (GCG), yang menekankan transparansi dan akuntabilitas dalam operasional perusahaan (Syueb et al., 2021). Proses pemantauan kepatuhan yang dilakukan melalui struktur organisasi yang mendukung dan terencana dengan baik menggarisbawahi penerapan GCG yang efektif. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memantau kepatuhan secara menyeluruh melalui tim kepatuhan dan audit internal, memastikan keselarasan kebijakan internal dengan regulasi POJK No. 9 Tahun 2024. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan yang dapat meningkatkan kepercayaan stakeholder dan mengurangi risiko hukum dan reputasi (Novita, 2019).

Bagian Kepatuhan di bank tersebut memainkan peran utama dalam mendeteksi perubahan regulasi, melakukan analisis dampak, dan mereview ulang kebijakan internal—dilanjutkan dengan audit internal yang independen. Ini sejalan dengan standar SEOJK No. 7/2016 yang

mengamanatkan fungsi audit internal BPR untuk memverifikasi kebijakan dan prosedur, memastikan kesesuaian dan efektivitasnya.

Audit internal adalah bagian dari sistem kontrol yang memastikan pengelolaan perusahaan sesuai dengan kebijakan dan regulasi yang berlaku. Hal ini sesuai dengan prinsip GCG dan manajemen risiko (Syueb et al., 2021). PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan audit internal secara rutin untuk memastikan kesesuaian dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Hasil audit internal yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian pada verifikasi kredit, kemudian diikuti oleh tindakan perbaikan, mencerminkan manajemen risiko yang proaktif dan responsif terhadap temuan. Penggunaan audit sebagai mekanisme evaluasi berkelanjutan memperkuat kontrol internal dan mendorong perbaikan berkelanjutan (Sari & Khudr, 2024).

Audit internal rutin mencakup manajemen risiko, kepatuhan terhadap POJK, dan kualitas aset. Hasil audit Maret 2025 menunjukkan beberapa kredit tidak lolos kriteria verifikasi, namun segera direspon dengan perbaikan prosedur. Hal ini sejalan dengan peran audit internal yang dirumuskan menurut Harjanti (2020), di mana audit internal berfungsi sebagai alat kontrol utama dan membantu Direksi dan Dewan Komisaris memelihara tata kelola.

Kepatuhan atau *compliance* berhubungan langsung dengan kewajiban untuk mematuhi aturan eksternal dan internal. Memastikan kegiatan operasional sesuai dengan peraturan perundang-undangan

adalah salah satu aspek dasar GCG yang mengarah pada pengelolaan perusahaan yang efektif (Syueb et al., 2021). PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan pemeriksaan transaksi besar nasabah UMKM untuk memastikan verifikasi dan pelaporan yang tepat kepada OJK. Hal ini menunjukkan komitmen bank terhadap kepatuhan yang tidak hanya memenuhi regulasi eksternal, tetapi juga menunjukkan integritas dalam pengelolaan internal sesuai prinsip-prinsip GRC (Mujahid, 2024).

Pelaksanaan pemeriksaan terhadap transaksi besar nasabah UMKM dan pelaporan berkala ke OJK menunjukkan fungsi compliance monitoring yang aktif. Ini mendukung POJK No.9/2024 yang mengharuskan BPR memiliki mekanisme pengawasan yang efektif dalam pelaporan Temuan penelitian Supeno & Islami (2023) pada BPR Eka menunjukkan bahwa kombinasi fungsi kepatuhan, audit internal, dan eksternal sangat penting dalam tata kelola BPR secara keseluruhan.

Pelatihan kepatuhan adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi dalam pengelolaan risiko dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku (Syueb et al., 2021). PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengadakan pelatihan khusus untuk staf yang terlibat dalam pengelolaan risiko kredit

UMKM. Peningkatan pemahaman pegawai mengenai kepatuhan terhadap regulasi dan tata kelola yang baik menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada struktur kebijakan, tetapi juga pada penguatan budaya GRC melalui peningkatan kompetensi SDM, yang

penting untuk memastikan jangka panjang yang berkelanjutan (Pertiwi & Muslih, 2023).

Pelatihan GRC yang fokus pada risiko kredit UMKM meningkatkan pemahaman staf terhadap prosedur dan regulasi. Studi Nugroho et al. (2024) tentang BPR Weleri Jaya menekankan efektivitas pelatihan untuk seluruh jenjang organisasi (Dewan Komisaris hingga staf operasional) dalam mengurangi NPL melalui pemahaman manajemen risiko kredit yang lebih baik.

Metrik utama seperti TKS, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan adalah indikator penting untuk menilai efektivitas penerapan strategi GRC. Hal ini sejalan dengan evaluasi kinerja berdasarkan pengelolaan risiko yang efektif dan pemenuhan regulasi (Syueb et al., 2021). Evaluasi berbasis metrik memungkinkan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul untuk menilai seberapa efektif penerapan GRC dalam meningkatkan kinerja finansial dan menjaga kepatuhan terhadap regulasi. Pencapaian target rentabilitas yang lebih tinggi meskipun ada peningkatan risiko kredit menunjukkan bahwa penerapan GRC secara sistematis dan terukur dapat meningkatkan kinerja perusahaan meskipun menghadapi tantangan eksternal (Buchori et al., 2014).

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) menggunakan indikator seperti TKS, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan. Ini menegaskan temuan Wijayanti & Hutapea (2019) bahwa tingkat

kepatuhan GRC BPR berada di kisaran 67–81%, menunjukkan bahwa penguatan struktur organisasi (audit internal dan manajemen risiko) akan meningkatkan tata kelola secara signifikan.

strategi berbasis GRC harus mempertimbangkan keberlanjutan dan integrasi teknologi serta pengembangan SDM. Hal ini mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan dan memastikan sistem yang efektif dalam mengelola risiko dan kepatuhan (Syueb et al., 2021). Rencana pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan peningkatan kompetensi SDM di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul berfokus pada pengelolaan risiko yang lebih efisien dan responsif terhadap perubahan pasar dan regulasi. Pengembangan ini menunjukkan komitmen bank untuk memperkuat budaya GRC dan mendukung tujuan strategis jangka panjang perusahaan, yang sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen risiko yang efektif (ISO 31000, 2021).

Pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan sertifikasi SDM GRC untuk 2025 memperkuat integrasi GRC. Ini sesuai dengan hasil penelitian Tursina (2025) yang menunjukkan bahwa investasi TI secara signifikan memperbaiki GRC, meski ROI atau ROA dapat memoderasi dampaknya.

Evaluasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang efektif sesuai regulasi POJK No. 9 Tahun 2024. Proses ini

melibatkan audit internal rutin, pemantauan kepatuhan, dan pelatihan berkala untuk meningkatkan kompetensi SDM. Metrik utama seperti TKS dan rentabilitas digunakan untuk menilai keberhasilan GRC. Rencana jangka panjang mencakup pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan sertifikasi GRC. GRC yang kuat mendukung perbaikan berkelanjutan dan daya saing perusahaan.

Temuan dari analisis evaluasi strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 adalah sebagai berikut:

a. Pemantauan kepatuhan yang efektif

Proses pemantauan kepatuhan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) dilakukan dengan baik melalui struktur organisasi yang mendukung. Bagian Kepatuhan aktif memantau perubahan regulasi dan menilai dampaknya terhadap operasional bank. Audit internal rutin serta tinjauan kebijakan internal yang menyeluruh memastikan keselarasan dengan POJK No. 9 Tahun 2024, mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan. Hal ini mendukung peningkatan kepercayaan stakeholder dan mengurangi risiko hukum dan reputasi.

b. Penerapan audit internal untuk perbaikan berkelanjutan

Audit internal di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul berfungsi sebagai kontrol utama dalam menilai kesesuaian

kebijakan dengan regulasi yang berlaku. Hasil audit yang menunjukkan ketidaksesuaian, seperti masalah pada verifikasi kredit, segera ditindaklanjuti dengan perbaikan prosedur. Hal ini menunjukkan penerapan manajemen risiko yang proaktif dan responsif, mencerminkan sistem kontrol internal yang solid, dan memperkuat perbaikan berkelanjutan dalam operasional bank.

c. Komitmen terhadap kepatuhan dan integritas

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan kepatuhan tidak hanya pada regulasi eksternal, tetapi juga pada integritas internal melalui mekanisme pengawasan yang ketat, termasuk pelaporan berkala ke OJK. Pemeriksaan terhadap transaksi besar nasabah UMKM menunjukkan komitmen kuat terhadap kepatuhan dan prinsip-prinsip GRC, yang juga mendukung transparansi dan akuntabilitas.

d. Pelatihan kepatuhan untuk peningkatan kompetensi SDM

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melakukan pelatihan kepatuhan secara berkala, khususnya bagi staf yang terlibat dalam pengelolaan risiko kredit UMKM. Pelatihan ini berfokus pada penguatan budaya GRC dan meningkatkan pemahaman staf terhadap regulasi dan tata kelola yang baik. Hal ini mendukung jangka panjang yang berkelanjutan dalam pengelolaan risiko dan kepatuhan yang lebih baik.

e. Evaluasi dengan metrik utama untuk menilai keberhasilan

Evaluasi strategi GRC dilakukan dengan menggunakan metrik utama seperti TKS, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan. Pencapaian target rentabilitas yang lebih tinggi meskipun ada peningkatan risiko kredit menunjukkan bahwa penerapan GRC secara sistematis dan terukur dapat meningkatkan kinerja perusahaan meskipun menghadapi tantangan eksternal. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko yang lebih baik dan peningkatan kepatuhan terhadap regulasi telah berkontribusi pada hasil yang positif bagi perusahaan.

f. Rencana jangka panjang dan pengembangan GRC

Rencana jangka panjang PT BPR Bank Daerah Gunungkidul melibatkan pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan lanjutan dan sertifikasi GRC. Ini akan memperkuat budaya GRC dan mendukung tujuan strategis jangka panjang perusahaan, memastikan perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan regulasi dan dinamika pasar, serta meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul telah mengkan strategi berbasis GRC yang efektif sesuai dengan POJK No. 9 Tahun 2024, yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan manajemen risiko yang lebih baik. Semua upaya ini bertujuan untuk memastikan perbaikan

berkelanjutan, memperkuat tata kelola perusahaan, dan meningkatkan daya saing jangka panjang.

Berdasarkan deskripsi yang telah diberikan mengenai analisis 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. 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 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 kredit 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.
- d. 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.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memiliki kekuatan yang signifikan dalam hal pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap regulasi, dan transparansi tata kelola, yang memberi peluang untuk meningkatkan kinerja

dan daya saing. Namun, tantangan dalam hal keterbatasan SDM, ketergantungan pada teknologi, dan kompleksitas regulasi harus dikelola dengan baik agar dapat meminimalkan risiko dan memaksimalkan potensi pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas berikut tabel 4.1 analisis SWOT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul:

Tabel 4.1
Analisis SWOT PT BPR Bank Daerah Gunungkidul

Faktor	Apa yang Sudah Berjalan	Rencana / Saran
Strengths (Kekuatan)	1. Komitmen kuat terhadap kepatuhan regulasi OJK melalui revisi kebijakan internal, pembaruan SOP, dan pelatihan SDM. 2. Pembentukan Tim Pengawasan Internal dan Komisaris Independen sesuai prinsip GCG. 3. Penerapan sistem ERP untuk memantau transaksi real-time. 4. Diversifikasi portofolio kredit (maksimal 20%) dan pemanfaatan TI untuk mitigasi risiko.	1. Meningkatkan sertifikasi dan pelatihan SDM agar semakin kompeten dalam GRC. 2. Mengoptimalkan fungsi komisaris independen dan pengawasan internal. 3. Mengembangkan sistem ERP lebih lanjut dengan fitur analitik prediktif. 4. Memperluas diversifikasi portofolio dengan memperhatikan sektor potensial di daerah.
Weaknesses (Kelemahan)	1. Keterbatasan SDM dalam mendukung penerapan GRC. 2. Governance dan compliance masih perlu diperkuat. 3. Ketergantungan ERP dan sistem TI pada infrastruktur serta anggaran terbatas.	1. Rekrutmen dan pelatihan SDM khusus di bidang manajemen risiko, audit, dan compliance. 2. Menyusun roadmap GRC jangka panjang untuk memperkuat governance. 3. Meningkatkan anggaran TI melalui efisiensi operasional atau kerja sama strategis.
Opportunities (Peluang)	1. Prinsip transparansi & akuntabilitas meningkatkan kepercayaan investor dan stakeholder.	1. Memperkuat reputasi melalui publikasi kinerja dan transparansi laporan.

	2. Evaluasi berkala GRC memungkinkan penyesuaian cepat terhadap regulasi & pasar. 3. Fokus pada kredit sektor UMKM dengan potensi besar dalam perekonomian lokal. 4. Sistem GRC terintegrasi memudahkan adaptasi pada perubahan regulasi OJK.	2. Membentuk unit evaluasi GRC untuk respons cepat terhadap perubahan. 3. Meningkatkan pembiayaan UMKM dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian. 4. Mengembangkan sistem GRC berbasis digital agar adaptif dengan dinamika pasar.
Threats (Ancaman)	1. Regulasi OJK yang semakin ketat dan dinamis. 2. Risiko operasional akibat ketergantungan pada sistem TI (kegagalan sistem, siber, hardware). 3. Tantangan koordinasi lintas fungsi dalam penerapan GRC komprehensif. 4. Persaingan ketat di sektor keuangan mikro.	1. Membentuk tim khusus pemantauan regulasi untuk memastikan kepatuhan berkelanjutan. 2. Memperkuat sistem keamanan siber dan backup data. 3. Menerapkan mekanisme koordinasi internal (workshop lintas unit, dashboard monitoring). 4. Melakukan inovasi produk dan layanan agar tetap kompetitif di sektor keuangan mikro.

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada Tabel 4.1, di atas, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memiliki sejumlah kekuatan yang menjadi fondasi penting dalam pengelolaan usahanya. Perusahaan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap kepatuhan regulasi OJK melalui berbagai langkah, seperti revisi kebijakan internal, pembaruan SOP, serta pelatihan sumber daya manusia. Komitmen ini tidak hanya memperkuat kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga menciptakan kepercayaan dari pemangku kepentingan. Selain itu, telah dibentuk Tim Pengawasan Internal dan ditunjuk Komisaris Independen, sehingga mekanisme pengawasan sesuai

prinsip Good Corporate Governance (GCG) berjalan lebih transparan dan akuntabel. Dari sisi teknologi, penerapan sistem ERP untuk memantau transaksi secara real-time membantu mengurangi risiko kesalahan manusia serta meningkatkan efisiensi operasional. Di samping itu, diversifikasi portofolio kredit dengan batasan maksimal 20 persen pada satu sektor serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mitigasi risiko menunjukkan adanya strategi yang matang dalam menjaga stabilitas perusahaan.

Sebagai tindak lanjut, perusahaan dapat memperkuat kekuatan ini dengan meningkatkan sertifikasi dan pelatihan bagi sumber daya manusia agar semakin kompeten dalam penerapan GRC (Governance, Risk, and Compliance). Fungsi komisararis independen dan tim pengawasan internal juga dapat dioptimalkan agar lebih efektif. Pengembangan sistem ERP dengan penambahan fitur analitik prediktif akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memprediksi risiko dan peluang. Selain itu, memperluas diversifikasi portofolio kredit ke sektor-sektor potensial di daerah menjadi langkah strategis untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

Meskipun memiliki kekuatan yang solid, perusahaan juga menghadapi beberapa kelemahan yang perlu segera diatasi. Salah satunya adalah keterbatasan sumber daya manusia dalam mendukung penerapan GRC secara menyeluruh. Beban kerja yang meningkat, terutama pada unit manajemen risiko dan audit, dapat mengurangi efektivitas penerapan prinsip-prinsip tata kelola. Selain itu, meskipun pengawasan internal sudah diperkuat, aspek governance dan compliance masih membutuhkan

penguatan lebih lanjut. Ketergantungan pada infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung ERP dan sistem manajemen risiko juga bisa menjadi tantangan besar, terutama ketika perusahaan menghadapi keterbatasan anggaran untuk investasi teknologi.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, perusahaan perlu melakukan rekrutmen serta memberikan pelatihan khusus bagi sumber daya manusia yang bergerak di bidang manajemen risiko, audit, dan compliance. Menyusun roadmap jangka panjang mengenai penerapan GRC juga akan membantu memperkuat tata kelola perusahaan. Selain itu, anggaran untuk teknologi informasi perlu ditingkatkan, baik melalui efisiensi operasional maupun melalui kerja sama strategis dengan pihak eksternal agar keterbatasan infrastruktur tidak menghambat pengembangan sistem yang ada.

Perusahaan memiliki peluang yang besar untuk terus berkembang di tengah dinamika pasar dan regulasi. Penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dapat meningkatkan kepercayaan investor serta memperkuat reputasi perusahaan di kalangan pemangku kepentingan. Evaluasi berkala terhadap kebijakan GRC memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian yang cepat sesuai perubahan pasar maupun regulasi yang berlaku. Fokus perusahaan pada pembiayaan sektor UMKM juga menghadirkan potensi besar, karena sektor ini memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian lokal. Lebih jauh lagi, sistem GRC yang terintegrasi memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah menyesuaikan

kebijakan dan proses operasionalnya sejalan dengan perkembangan regulasi OJK.

Rencana pengembangan ke depan dapat diarahkan pada upaya memperkuat reputasi perusahaan dengan meningkatkan transparansi laporan kinerja. Selain itu, pembentukan unit khusus untuk evaluasi GRC akan membantu perusahaan merespons lebih cepat terhadap perubahan regulasi maupun kondisi pasar. Peluang dari sektor UMKM sebaiknya dimaksimalkan dengan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pemberian kredit. Perusahaan juga dapat mengembangkan sistem GRC berbasis digital agar lebih adaptif terhadap dinamika dan kompleksitas pasar keuangan.

Selain peluang, terdapat pula ancaman yang perlu diwaspadai oleh perusahaan. Regulasi OJK yang semakin ketat dan terus berubah menuntut perusahaan untuk selalu melakukan pembaruan kebijakan internal dan meningkatkan kapabilitas SDM agar tetap patuh. Ketergantungan yang tinggi pada sistem teknologi informasi membawa risiko operasional, seperti kegagalan sistem, ancaman keamanan siber, maupun kerusakan perangkat keras yang dapat mengganggu operasional. Penerapan sistem GRC yang komprehensif juga membutuhkan koordinasi lintas fungsi yang efektif, dan ini seringkali menjadi tantangan tersendiri dalam organisasi dengan struktur yang kompleks. Selain itu, sektor keuangan mikro semakin kompetitif, sehingga perusahaan perlu terus berinovasi agar mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya.

Untuk menghadapi ancaman tersebut, perusahaan dapat membentuk tim khusus yang berfokus pada pemantauan regulasi guna memastikan kepatuhan yang berkelanjutan. Sistem keamanan siber dan manajemen cadangan data juga harus diperkuat agar risiko teknologi dapat diminimalisir. Dari sisi manajemen internal, mekanisme koordinasi lintas fungsi dapat diperbaiki melalui workshop, pelatihan bersama, serta penggunaan dashboard monitoring yang memudahkan pengawasan kinerja antar unit. Terakhir, perusahaan perlu melakukan inovasi pada produk maupun layanan keuangan sehingga tetap mampu bersaing di sektor keuangan mikro yang semakin dinamis.

Jadi berdasarkan analisis SWOT, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memiliki fondasi kuat melalui kepatuhan regulasi, penguatan tata kelola, serta pemanfaatan teknologi untuk efisiensi dan mitigasi risiko. Namun, keterbatasan SDM dan infrastruktur TI menjadi tantangan yang perlu segera diatasi dengan penguatan kapasitas internal dan investasi strategis. Dengan memaksimalkan peluang di sektor UMKM serta memperkuat sistem GRC, perusahaan berpotensi meningkatkan daya saing dan keberlanjutan meski menghadapi regulasi ketat, risiko teknologi, dan persaingan yang semakin tinggi.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, berikut adalah beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh PT BPR Bank Daerah Gunungkidul untuk mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman yang ada:

1. Strategi untuk mengatasi kelemahan

a. Peningkatan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM)

- 1) Melakukan pelatihan berkelanjutan untuk staf di semua level, khususnya dalam hal pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap regulasi, dan penggunaan teknologi terbaru (seperti ERP dan sistem manajemen risiko berbasis TI). Pelatihan ini akan meningkatkan pemahaman staf terkait strategi GRC dan meningkatkan kapabilitas dalam kebijakan.
- 2) Mengatasi kekurangan tenaga kerja dengan merekrut lebih banyak profesional di bidang manajemen risiko, audit, dan kepatuhan. Selain itu, pengaturan ulang pembagian tugas dapat membantu mengurangi beban kerja berlebih pada unit manajemen risiko dan audit.

b. Penguatan *governance* dan *compliance*

- 1) Mengintegrasikan sistem pemantauan yang lebih efisien dengan memastikan bahwa setiap unit internal di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul berfungsi dengan penuh tanggung jawab. Pembentukan lebih banyak komite independen untuk pengawasan bisa memperkuat *governance*.
- 2) Menilai dan mengupdate prosedur pengawasan internal untuk memastikan bahwa proses *compliance* lebih sistematis dan efisien.

c. Peningkatan infrastruktur teknologi

- 1) Mengalokasikan anggaran untuk memperkuat infrastruktur TI agar dapat mendukung penerapan ERP dan sistem manajemen risiko berbasis TI dengan lebih baik. Ini akan mengurangi ketergantungan pada sistem yang rapuh dan meningkatkan keandalan teknologi dalam operasional.
 - 2) Meningkatkan keamanan siber untuk melindungi data dan transaksi nasabah, mengurangi ancaman yang mungkin timbul akibat kerusakan perangkat keras atau serangan siber.
2. Strategi untuk memanfaatkan peluang
- a. Meningkatkan transparansi dan kepercayaan stakeholder
 - 1) Penguatan Komunikasi dan Pengungkapan Informasi: Secara proaktif mempublikasikan laporan keuangan dan hasil evaluasi internal yang transparan melalui saluran yang dapat diakses oleh investor dan pemangku kepentingan. Menyediakan informasi yang mudah diakses akan membangun reputasi perusahaan sebagai lembaga yang terbuka dan dapat dipercaya.
 - 2) Menyusun rencana manajemen risiko yang mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi kepercayaan investor dan memitigasi potensi krisis yang dapat mengganggu reputasi.
 - b. Penyesuaian Kebijakan dan Proses Operasional dengan Regulasi:

Sistem GRC yang terintegrasi dapat dimanfaatkan untuk mempermudah proses penyesuaian dengan regulasi OJK yang terus berkembang. Menggunakan teknologi untuk mengidentifikasi

perubahan regulasi dan memproses penyesuaian kebijakan yang diperlukan secara lebih efisien.

c. Ekspansi di sektor UMKM

- 1) Meningkatkan produk dan layanan keuangan yang ditargetkan untuk sektor UMKM. Dengan pengelolaan risiko yang lebih ketat dan pengawasan yang lebih baik, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul bisa mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar di sektor ini, yang memiliki potensi besar.
- 2) Membentuk kemitraan dengan lembaga-lembaga yang mendukung UMKM, seperti instansi pemerintah atau organisasi sektor swasta, untuk memperluas akses dan memperkuat layanan yang ada.

3. Strategi untuk menghadapi ancaman

d. Menghadapi perubahan regulasi yang ketat

- 1) PT BPR Bank Daerah Gunungkidul perlu memastikan ada tim yang secara rutin memonitor perubahan regulasi OJK dan melakukan penyesuaian kebijakan dengan cepat. Ini dapat dilakukan dengan menggandeng konsultan atau ahli di bidang peraturan perbankan untuk tetap berada di jalur yang benar.
- 2) Memperkuat hubungan dengan OJK dan memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur sesuai dengan perubahan terbaru yang ditetapkan dalam regulasi, terutama terkait dengan pengawasan internal dan pengelolaan risiko.

e. Mengurangi ketergantungan pada teknologi dan meningkatkan sistem pengawasan

- 1) Untuk mengurangi ketergantungan pada satu titik kegagalan, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul dapat berinvestasi dalam infrastruktur cadangan (backup systems) dan perangkat keras yang lebih tangguh. Selain itu, bisa juga menerapkan kebijakan redundansi data untuk mencegah kerusakan.
- 2) Membentuk tim yang lebih kuat dalam sistem pengawasan internal untuk memastikan bahwa bahkan dengan ketergantungan pada teknologi, pengawasan operasional tetap efektif dan proaktif dalam mengidentifikasi potensi kegagalan.

f. Menghadapi persaingan yang ketat di sektor keuangan mikro

- 1) Inovasi Layanan dan Produk Baru: Untuk tetap bersaing di pasar yang semakin ketat, perusahaan perlu terus berinovasi dalam pengembangan produk keuangan mikro. Meningkatkan produk pinjaman dengan bunga rendah atau sistem kredit yang lebih fleksibel dapat menjadi strategi penting untuk menarik lebih banyak nasabah.
- 2) Meningkatkan Daya Saing melalui Peningkatan Layanan: Fokus pada peningkatan kualitas layanan nasabah dan memperkenalkan teknologi baru, seperti aplikasi mobile banking dan layanan digital lainnya, yang mempermudah akses dan pengelolaan rekening oleh nasabah.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul perlu meningkatkan kapabilitas SDM melalui pelatihan dan rekrutmen untuk mendukung GRC yang efektif. Pemanfaatan teknologi dan transparansi dalam pengelolaan risiko dapat memperkuat reputasi serta memanfaatkan peluang di sektor UMKM. Menghadapi regulasi ketat, investasi infrastruktur cadangan, dan inovasi produk finansial akan membantu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Keberlanjutan strategi ini memerlukan evaluasi dan adaptasi berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing dan stabilitas perusahaan.

Dengan melaksanakan strategi-strategi ini, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul dapat mengatasi kelemahan yang ada, memanfaatkan peluang yang tersedia, dan menghadapi ancaman dengan lebih siap, sambil memperkuat stabilitas dan keberlanjutan operasional di tengah perubahan regulasi dan kompetisi pasar yang semakin ketat.

Berdasarkan penjelasan di atas Berikut tabel matrik strategi berdasarkan Analisis SWOT:

Tabel 4.2
Matrik strategi berdasarkan Analisis SWOT

Faktor	Strategi S-O (Strengths & Opportunities)	Strategi S-T (Strengths & Threats)	Strategi W-O (Weaknesses & Opportunities)	Strategi W-T (Weaknesses & Threats)
Strengths (Kekuatan)	1. Memanfaatkan tata kelola & compliance yang sudah terbentuk untuk memperluas layanan di sektor UMKM, dengan pengelolaan risiko lebih baik. 2. Menggunakan reputasi sebagai lembaga daerah untuk membangun kepercayaan stakeholder melalui transparansi laporan keuangan & komunikasi terbuka. 3. Memanfaatkan infrastruktur TI yang berkembang untuk integrasi GRC dan penyesuaian regulasi OJK lebih efisien.	1. Memperkuat hubungan dengan OJK agar regulasi yang ketat tidak menjadi hambatan, dengan mengandalkan tata kelola & compliance yang sudah mulai kuat. 2. Menggunakan infrastruktur TI yang dikembangkan untuk mencegah ancaman serangan siber serta membangun sistem backup data agar tidak bergantung pada satu titik kegagalan. 3. Mengoptimalkan pengawasan internal untuk menjaga daya saing di tengah kompetisi sektor keuangan mikro.	1. Peningkatan SDM melalui pelatihan dan rekrutmen untuk mendukung penerapan GRC dan pemanfaatan TI modern. 2. Menggunakan peluang transparansi & digitalisasi untuk mengatasi kelemahan sistem manual yang masih ada. 3. Meningkatkan kapasitas operasional agar dapat mengoptimalkan peluang ekspansi ke sektor UMKM.	1. Mengatasi kekurangan SDM dan infrastruktur dengan investasi TI cadangan serta perbaikan pembagian tugas. 2. Mengurangi risiko regulasi ketat dengan membangun
Weaknesses (Kelemahan)	1. Memanfaatkan komitmen pengawasan internal dan tata kelola yang mulai	1. Mengandalkan komitmen manajemen untuk risiko	1. Pelatihan berkelanjutan & rekrutmen SDM baru	1. Investasi infrastruktur cadangan untuk mengurangi

	terbentuk untuk mendukung pelatihan SDM serta mengoptimalkan penerapan GRC. 2. Menggunakan potensi infrastruktur TI yang sedang dikembangkan untuk mempercepat proses adaptasi regulasi dan transparansi.	mengantisipasi perubahan regulasi ketat. 2. Memanfaatkan sistem pengawasan internal yang ada untuk menekan risiko kegagalan akibat keterbatasan SDM & TI. 3. Mengoptimalkan tata kelola yang ada agar tetap kompetitif di tengah persaingan sektor keuangan mikro.	untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja. 2. Penguatan governance & compliance agar mampu memanfaatkan peluang transparansi serta ekspansi sektor UMKM. 3. Penguatan infrastruktur TI untuk mendukung layanan digital & integrasi GRC.	ketergantungan pada sistem rapuh. 2. Reorganisasi pembagian tugas untuk menekan beban kerja tinggi dan mencegah risiko operasional. 3. Meningkatkan sistem compliance agar adaptif terhadap regulasi ketat. 4. Inovasi produk & layanan digital untuk menghadapi persaingan ketat di sektor keuangan
Opportunities (Peluang)	1. Memanfaatkan reputasi sebagai lembaga daerah untuk membangun kepercayaan stakeholder melalui transparansi laporan keuangan. 2. Menggunakan infrastruktur TI yang berkembang untuk integrasi GRC sehingga lebih cepat menyesuaikan regulasi. 3. Mengoptimalkan komitmen manajemen risiko untuk mendukung ekspansi sektor UMKM dengan pengawasan ketat.	1. Menggunakan tata kelola & compliance yang sudah terbentuk untuk menghadapi regulasi ketat. 2. Memanfaatkan pengawasan internal & TI untuk menjaga transparansi agar tidak menimbulkan risiko reputasi. 3. Menggunakan keunggulan lokal untuk bersaing di pasar UMKM menghadapi kompetitor keuangan mikro.	1. Mengatasi kekurangan SDM dengan rekrutmen & pelatihan agar bisa memanfaatkan peluang transparansi dan ekspansi sektor UMKM. 2. Penguatan governance & compliance untuk mendukung proses penyesuaian regulasi OJK secara sistematis. 3. Penguatan TI untuk memanfaatkan peluang layanan digital dalam sektor UMKM.	1. Mengurangi kelemahan sistem compliance yang masih manual dengan investasi sistem TI cadangan agar lebih siap menghadapi regulasi ketat. 2. Mengatasi beban kerja berlebih melalui pembagian tugas & komite pengawasan, sehingga peluang transparansi tidak berubah menjadi ancaman reputasi. 3. Melakukan inovasi produk UMKM berbasis layanan digital agar tetap kompetitif meski ada tekanan persaingan mikrofinance.

Threats (Ancaman)	1. Memanfaatkan reputasi sebagai lembaga daerah untuk memperkuat kepercayaan stakeholder di tengah ketatnya regulasi. 2. Mengoptimalkan infrastruktur TI yang sedang dikembangkan untuk mendukung kepatuhan terhadap regulasi baru. 3. Menggunakan komitmen pengawasan internal sebagai modal memperkuat layanan bagi UMKM sehingga tetap kompetitif.	1. Mengintegrasikan tata kelola & compliance yang sudah mulai terbentuk agar lebih cepat menyesuaikan perubahan regulasi. 2. Memperkuat sistem pengawasan internal untuk mencegah kegagalan operasional akibat serangan siber atau kerusakan sistem. 3. Melakukan inovasi layanan berbasis teknologi untuk menghadapi persaingan keuangan mikro.	1. Memanfaatkan peluang digitalisasi & transparansi untuk memperbaiki kelemahan sistem compliance yang masih manual agar tetap patuh pada regulasi. 2. Meningkatkan kapabilitas SDM melalui pelatihan & rekrutmen untuk memanfaatkan peluang ekspansi UMKM, sehingga mampu mengimbangi ancaman persaingan. 3. Penguatan infrastruktur TI agar tidak lagi bergantung pada sistem rapuh.	1. Mengurangi risiko ketergantungan teknologi dengan backup system & redundansi data. 2. Mengatasi beban kerja tinggi dengan pembagian tugas yang lebih baik agar pengawasan operasional tetap efektif. - Menyusun prosedur compliance baru yang lebih adaptif untuk menghindari sanksi regulasi. 3. Inovasi produk keuangan mikro berbunga rendah & fleksibel untuk melawan kompetisi ketat.
----------------------	--	---	---	--

Tabel 4.2 di atas menunjukkan matriks strategi berdasarkan analisis SWOT untuk PT BPR Bank Daerah Gunungkidul yang menghubungkan faktor internal dan eksternal perusahaan untuk merumuskan strategi yang tepat.

Strategi S-O (Strengths & Opportunities), berfokus pada bagaimana kekuatan internal BPR dimanfaatkan untuk meraih peluang eksternal. Dalam konteks ini, BPR dapat menggunakan tata kelola serta kepatuhan (compliance) yang sudah mulai terbentuk untuk memperluas layanan di sektor UMKM dengan pengelolaan risiko yang lebih baik. Reputasi sebagai lembaga keuangan daerah menjadi modal penting dalam membangun kepercayaan para stakeholder, khususnya dengan transparansi laporan keuangan serta komunikasi terbuka yang konsisten. Selain itu, pengembangan infrastruktur teknologi informasi (TI) dapat dimanfaatkan untuk mengintegrasikan Governance, Risk, and Compliance (GRC), sehingga penyesuaian terhadap regulasi dari OJK bisa dilakukan dengan lebih cepat dan efisien. Dengan kombinasi kekuatan ini, peluang besar seperti ekspansi ke sektor UMKM, penerapan layanan berbasis digital, serta peningkatan kepercayaan publik dapat tercapai secara optimal.

Strategi S-T (Strengths & Threats), menekankan pada penggunaan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal. Tata kelola yang mulai kuat dapat dijadikan landasan dalam memperkuat hubungan dengan OJK, sehingga regulasi yang ketat tidak menjadi hambatan, melainkan justru dapat dijalankan secara efisien. Infrastruktur TI yang sedang dikembangkan

juga bisa digunakan sebagai proteksi terhadap ancaman serangan siber serta membangun sistem backup data untuk mengurangi risiko kegagalan operasional akibat ketergantungan pada satu sistem. Pengawasan internal yang sudah berjalan perlu dioptimalkan agar BPR tetap kompetitif di tengah ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan mikro lain. Dengan demikian, kekuatan berupa reputasi, tata kelola, serta infrastruktur teknologi dapat digunakan untuk menjaga keberlanjutan layanan meski menghadapi tekanan regulasi maupun persaingan pasar.

Strategi W-O (Weaknesses & Opportunities), diarahkan pada bagaimana kelemahan internal dapat diatasi dengan memanfaatkan peluang eksternal. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan sistem manual yang masih digunakan bisa ditangani dengan program pelatihan berkelanjutan, rekrutmen tenaga baru, serta pemanfaatan transparansi dan digitalisasi yang berkembang. Melalui hal ini, kelemahan dalam hal pengelolaan risiko, kepatuhan regulasi, maupun beban kerja tinggi dapat diminimalkan. Selain itu, kelemahan operasional dapat diubah menjadi keunggulan dengan memperkuat governance dan compliance, yang sekaligus mendukung penyesuaian terhadap regulasi OJK secara lebih sistematis. Pemanfaatan infrastruktur TI yang berkembang juga menjadi jalan keluar untuk meningkatkan layanan digital dan mendukung integrasi GRC. Pada akhirnya, peluang ekspansi sektor UMKM bisa dimaksimalkan karena kelemahan internal berhasil diatasi dengan strategi yang terarah.

Strategi W-T (Weaknesses & Threats), berfokus pada upaya meminimalisir kelemahan sekaligus melindungi organisasi dari ancaman. Keterbatasan SDM dan infrastruktur yang masih rapuh dapat diatasi melalui investasi pada sistem cadangan (backup system) serta pembagian tugas yang lebih proporsional agar beban kerja tidak menumpuk pada pihak tertentu. Risiko regulasi yang ketat bisa diminimalisir dengan menyusun prosedur compliance baru yang lebih adaptif, sehingga BPR mampu menyesuaikan diri tanpa terkena sanksi. Selain itu, kelemahan dalam pengelolaan teknologi dapat ditekan melalui penguatan redundansi data serta sistem pengawasan internal, yang sekaligus menjadi perlindungan terhadap potensi serangan siber atau kegagalan operasional. Untuk menghadapi kompetisi ketat di sektor keuangan mikro, BPR juga perlu mengembangkan inovasi produk keuangan yang lebih fleksibel, misalnya produk dengan bunga rendah atau berbasis digital, sehingga meskipun memiliki keterbatasan, tetap mampu bersaing di pasar.

Setiap strategibaik S-O, S-T, W-O, maupun W-T, saling melengkapi. Strategi berbasis kekuatan berfokus pada penguatan posisi BPR di sektor UMKM dan digitalisasi, sementara strategi berbasis kelemahan lebih diarahkan pada penguatan SDM, TI, serta compliance agar tidak menjadi titik rawan dalam menghadapi persaingan maupun regulasi.

Jadi berdasarkan analisis SWOT, strategi PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menekankan pemanfaatan kekuatan tata kelola, reputasi lokal, dan pengembangan TI untuk meraih peluang ekspansi UMKM serta layanan

digital, sekaligus menghadapi ancaman regulasi ketat dan persaingan mikro. Kelemahan seperti keterbatasan SDM dan sistem manual diatasi melalui pelatihan, rekrutmen, serta investasi pada infrastruktur cadangan dan compliance adaptif. Dengan demikian, kombinasi strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T saling melengkapi untuk memperkuat daya saing dan menjaga keberlanjutan BPR.

4.2.2. Analisis Strategi Berbasis Pendekatan GRC Terbaik bagi Kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024

Analisis strategi berbasis pendekatan GRC (*Governance, Risk Management, Compliance*) penting untuk memastikan perusahaan dapat mengelola risiko dengan proaktif, mematuhi regulasi, dan menjaga integritas operasional. Pendekatan ini memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan tata kelola yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan stakeholder. GRC juga membantu perusahaan mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mengancam kinerja, sekaligus memaksimalkan peluang di pasar. Dengan evaluasi berkelanjutan, GRC memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan regulasi dan pasar secara efisien. GRC terbaik mendukung kinerja jangka panjang yang berkelanjutan dan stabil.

Penerapan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 meningkatkan transparansi, pengelolaan risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Kepercayaan stakeholder dan efisiensi operasional meningkat, sementara potensi fraud berkurang. Tantangan

seperti kompleksitas regulasi, keterbatasan SDM, dan biaya tetap ada. Pelatihan SDM dan integrasi teknologi penting untuk kesuksesan jangka panjang. Secara keseluruhan, GRC mendukung stabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan

strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 meningkatkan tata kelola, pengelolaan risiko, dan kepatuhan regulasi. Tantangan seperti kompleksitas regulasi, keterbatasan SDM, dan biaya tetap ada. Namun, GRC memperkuat stabilitas perusahaan dan efisiensi operasional. Dukungan teknologi dan pelatihan SDM membantu adaptasi terhadap perubahan. PT BPR siap mencapai pertumbuhan berkelanjutan.

Penerapan pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 mencerminkan penerapan prinsip-prinsip pengelolaan risiko yang proaktif dan penyelarasan strategi untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang. Dalam konteks ini, GRC melibatkan tiga pilar utama: tata kelola perusahaan (governance), manajemen risiko (risk management), dan kepatuhan terhadap regulasi (compliance), yang semuanya bekerja secara terpadu untuk mencapai efisiensi operasional dan kepatuhan hukum yang lebih baik (Mujahid, 2024).

Tata kelola yang baik merupakan aspek fundamental dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa organisasi tidak hanya beroperasi sesuai dengan

tujuan jangka panjang tetapi juga dalam batasan etika dan regulasi yang ada. Dengan memperkuat struktur pengawasan melalui komite-komite yang relevan (Komite Audit, Komite Risiko, dan Komite Kepatuhan), PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) telah mengkan prinsip-prinsip GCG yang mendorong keterbukaan dan tanggung jawab dalam setiap proses operasional (Syueb et al., 2021). Praktik ini sejalan dengan pasal 12A dan 15 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 9 Tahun 2024 yang mengatur tentang kualitas aset BPR, di mana penerapan GCG berfokus pada transparansi dalam pengambilan keputusan dan kontrol yang jelas dalam setiap bisnis proses (Buchori et al., 2014).

Dian & Novita (2019) menegaskan bahwa manajemen risiko memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja BPR, sementara tata kelola belum optimal karena sumber daya terbatas. penguatan struktur ini sangat tepat, meski perlu peningkatan kuantitas atau kualitas SDM agar tata kelola lebih matang.

Pendekatan manajemen risiko di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul mengintegrasikan sistem manajemen risiko berbasis teknologi seperti ERP, yang membantu dalam memantau transaksi secara real-time. Sistem ini memungkinkan pengawasan yang lebih ketat terhadap risiko kredit, seperti yang terjadi pada kredit UMKM yang rentan terhadap ketidakmampuan pembayaran (Respati & Djumena, 2024). Dengan penerapan model Enterprise Risk Management (ERM) dan Three Lines of Defense, PT BPR

dapat mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan risiko yang muncul baik dari faktor internal maupun eksternal. manajemen risiko ini bertujuan untuk memperkuat ketahanan finansial dan mengurangi potensi kerugian yang mungkin terjadi akibat fluktuasi pasar atau risiko kredit yang bermasalah (Syueb et al., 2021).

Hasan (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan ERM, ditopang oleh audit internal, membantu mengidentifikasi dan memitigasi keberagaman risiko kolektif, meski tidak secara langsung mengurangi risiko individual. penggunaan ERP dan struktur ERM tepat, namun penting untuk memperkuat audit internal guna memastikan mitigasi risiko berjalan efektif.

Kepatuhan terhadap regulasi adalah pilar utama dalam menerapkan strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul, terutama dalam rangka memenuhi kewajiban yang ditetapkan oleh Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024. Dalam hal ini, PT BPR secara aktif mematuhi ketentuan untuk melaporkan kejadian fraud yang berdampak signifikan kepada OJK dalam jangka waktu maksimal tiga hari setelah kejadian. Selain itu, kebijakan Anti-Fraud yang diterapkan menjamin transparansi dalam pengelolaan dana nasabah dan kredibilitas proses pengajuan kredit, terutama bagi sektor UMKM yang rentan terhadap kredit bermasalah (Syueb et al., 2021). Kepatuhan yang baik juga mendorong stabilitas perusahaan dan meningkatkan kepercayaan stakeholder, baik

nasabah, regulator, maupun investor, yang pada gilirannya akan mendukung pertumbuhan berkelanjutan dalam pasar yang kompetitif.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul telah menerapkan kebijakan Anti-Fraud dan membentuk satuan anti-fraud untuk verifikasi kredit UMKM. Hal ini sesuai dengan kewajiban OJK dalam melaporkan fraud substansial dan penerapan anti-fraud. Pendekatan ini memperkuat compliance monitoring dan menunjukkan praktik terbaik operasional perbankan.

Integrasi antara ketiga pilar GRC (tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan) telah membantu PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menyederhanakan proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan menggunakan sistem ERP dan alat pengelolaan risiko berbasis teknologi, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan lebih tepat, yang pada gilirannya meningkatkan respons perusahaan terhadap perubahan pasar dan regulasi. Hal ini sesuai dengan temuan Syueb et al. (2021) yang menunjukkan bahwa penerapan GRC yang efektif meningkatkan efisiensi organisasi dengan mengurangi redundansi dan biaya operasional yang tidak produktif.

Pelaporan real-time dan proses transparan membantu membangun reputasi bank terhadap nasabah dan OJK. Nurdin et al. (2023) menemukan bahwa tata kelola, manajemen risiko, dan compliance secara simultan memberi dampak positif pada nilai perusahaan di sektor perbankan. Langkah

ini strategis, mendukung reputasi dan daya tawar BPR di mata pemangku kepentingan

Meskipun penerapan GRC memberikan dampak positif yang signifikan, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul masih menghadapi beberapa tantangan utama, seperti kompleksitas regulasi, keterbatasan SDM, dan biaya yang tinggi. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan telah memprioritaskan pelatihan SDM intensif, pembaruan sistem TI, dan perekrutan staf yang lebih kompeten di bidang manajemen risiko dan kepatuhan. Dengan langkah-langkah ini, PT BPR dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan budaya kerja dan meningkatkan kapasitas internal dalam mengelola tantangan yang ada (Novita, 2019).

Integrasi GRC dalam teknologi mempercepat pengambilan keputusan, misalnya pinjaman UMKM. penelitian **Tursina (2025)** menunjukkan hubungan positif antara investasi TI dan peningkatan efektivitas GRC, meski kinerja keuangan moderat mengurangi dampaknya. ERP mendorong efisiensi dan respons cepat, namun ROI terhadap TI masih perlu dioptimalkan agar dampak pada kinerja keuangan lebih nyata.

strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 menunjukkan dampak positif dalam penguatan tata kelola perusahaan, pengelolaan risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Pendekatan GRC yang efektif telah meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi potensi fraud, serta memperkuat stabilitas perusahaan. Meskipun ada tantangan terkait

kompleksitas regulasi dan keterbatasan sumber daya, pelatihan SDM dan integrasi teknologi menjadi kunci utama dalam mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan, sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam GRC dan regulasi terkait.

Temuan dari analisis strategi berbasis pendekatan grc terbaik bagi kinerja di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) Pasca Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 antara lain:

1. Penguatan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*)

Pendekatan GRC yang diterapkan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) menunjukkan hasil signifikan dalam meningkatkan tata kelola perusahaan. Penguatan struktur pengawasan melalui komite-komite seperti Komite Audit, Komite Risiko, dan Komite Kepatuhan, serta pembagian tugas yang jelas antara Dewan Direksi dan Dewan Komisaris, telah mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Penerapan prinsip-prinsip GCG yang lebih baik memperkuat kontrol dalam operasional dan memastikan perusahaan mematuhi standar etika dan regulasi yang berlaku. Praktik ini meningkatkan kepercayaan stakeholder. Meskipun tantangan terkait keterbatasan SDM masih ada, upaya untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia dapat membantu memperbaiki tata kelola perusahaan lebih lanjut.

2. Manajemen Risiko yang sistematis dan integrasi teknologi

Penerapan manajemen risiko di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menggunakan model Enterprise Risk Management (ERM) dan Three Lines of Defense yang memberikan struktur yang jelas dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan risiko. Sistem ERP berbasis teknologi yang diterapkan memungkinkan pengawasan yang lebih ketat terhadap risiko, terutama dalam kredit UMKM yang rentan terhadap ketidakmampuan pembayaran (Respati & Djumena, 2024). Melalui pengelolaan risiko yang lebih efisien, PT BPR dapat memperkuat ketahanan finansial dan mencegah potensi kerugian yang disebabkan oleh fluktuasi pasar dan kredit bermasalah. Meski demikian, Penguatan audit internal menjadi penting untuk memastikan mitigasi risiko berjalan efektif, mengingat ERM dapat memitigasi keberagaman risiko secara kolektif, namun tidak sepenuhnya mengurangi risiko individual.

3. Kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan anti-fraud

Kepatuhan terhadap regulasi, khususnya POJK No. 9 Tahun 2024, menjadi pilar utama dalam penerapan GRC. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) telah secara aktif mematuhi ketentuan mengenai pelaporan kejadian fraud yang berdampak signifikan kepada OJK dalam jangka waktu maksimal tiga hari setelah kejadian. Kebijakan Anti-Fraud yang diterapkan tidak hanya memperkuat pengawasan terhadap transaksi, tetapi juga meningkatkan kredibilitas perusahaan di

mata nasabah dan regulator. Kepatuhan yang baik ini turut berkontribusi pada peningkatan kepercayaan stakeholder dan mendukung kestabilan perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Pengelolaan risiko dan kepatuhan yang lebih baik ini diharapkan dapat mengurangi potensi fraud dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan dana nasabah.

4. Efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang cepat

Integrasi tiga pilar GRC yaitu tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan telah menyederhanakan proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi operasional di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul. Penggunaan sistem ERP memungkinkan manajer untuk memantau kinerja perusahaan secara real-time, termasuk transaksi kredit UMKM, laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Hal ini meningkatkan respons perusahaan terhadap perubahan pasar dan regulasi, serta mempercepat pengambilan keputusan yang dapat mengurangi hambatan operasional. Keberhasilan sistem ERP dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat menunjukkan bahwa penerapan GRC yang efektif dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

5. Tantangan dalam dan solusi untuk keberlanjutan

Meski GRC memberikan dampak positif, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menghadapi tantangan terkait kompleksitas regulasi, keterbatasan SDM, dan biaya yang tinggi. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan telah memprioritaskan pelatihan SDM intensif, pembaruan

sistem TI, serta perekrutan staf yang lebih kompeten di bidang manajemen risiko dan kepatuhan. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan budaya kerja dan meningkatkan kapasitas internal dalam menghadapi tantangan. Pelatihan yang berkelanjutan dan integrasi teknologi akan menjadi kunci untuk kesuksesan jangka panjang dalam GRC, yang pada akhirnya mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan stabilitas perusahaan.

6. Dampak positif dan pencapaian kinerja

Penerapan GRC yang efektif di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul telah menghasilkan peningkatan transparansi, pengelolaan risiko yang lebih sistematis, dan kepatuhan terhadap regulasi yang lebih baik. Kepercayaan stakeholder dan efisiensi operasional meningkat, sementara potensi fraud berkurang. Dengan adanya sistem yang lebih efisien dan responsif, PT BPR dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan regulasi secara lebih cepat dan lebih tepat, sehingga dapat mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan. GRC terbukti mendukung stabilitas dan meningkatkan daya saing PT BPR di pasar yang kompetitif, sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam POJK No. 9 Tahun 2024.

Penerapan strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 telah memberikan dampak positif yang signifikan dalam hal tata kelola perusahaan, pengelolaan risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Integrasi antara tiga

pilar GRC ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang lebih cepat tetapi juga memperkuat stabilitas perusahaan dan meningkatkan kepercayaan stakeholder. Meskipun ada tantangan yang harus dihadapi, seperti kompleksitas regulasi dan keterbatasan SDM, langkah-langkah mitigasi yang tepat akan memastikan GRC yang sukses dan berkelanjutan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

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

1. 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 ada, pelatihan

SDM dan teknologi menjadi kunci dalam mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

5.2. Saran

Setelah melihat kondisi yang ada, serta berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, tidak ada salahnya bila penulis memberikan beberapa saran sebagai masukan sebagai berikut:

1. Saran untuk Dewan Komisaris
 - a. Dewan Komisaris perlu memastikan bahwa seluruh kebijakan dan GRC berjalan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Evaluasi secara berkala terhadap efektivitas penerapan GRC harus dilakukan untuk menilai pencapaian tujuan perusahaan dalam tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan.
 - b. Dukungan terhadap Pengembangan SDM: Mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM guna mengatasi tantangan keterbatasan sumber daya manusia dan memastikan keberlanjutan GRC.
2. Saran untuk Direktur Utama:
 - a. Untuk mempercepat pengambilan keputusan dan pengawasan yang lebih efisien, direkomendasikan agar Direktur Utama terus mendorong penggunaan teknologi terbaru, seperti sistem ERP, untuk memantau transaksi dan risiko secara real-time, serta menganalisis data yang dihasilkan untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat.
 - b. Memastikan bahwa setiap lini operasional perusahaan memiliki pemahaman dan kesiapan yang baik dalam menerapkan prinsip-prinsip

GRC, serta menjamin bahwa keputusan strategis yang diambil selaras dengan regulasi yang berlaku.

3. Saran untuk Direktur Kepatuhan:

- a. Direktur Kepatuhan perlu memperkuat fungsi kepatuhan di perusahaan, memastikan semua kebijakan dan prosedur terkait GRC berjalan dengan efektif. Fokus utama harus pada pelaporan kejadian fraud yang tepat waktu dan penerapan kebijakan anti-fraud yang ketat.
- b. Meningkatkan pelatihan dan sosialisasi kebijakan kepatuhan kepada seluruh karyawan dan pemangku kepentingan, sehingga budaya kepatuhan dapat terinternalisasi dengan baik di setiap tingkat organisasi.

4. Saran untuk Direktur Bisnis

- a. Direktur Bisnis harus memastikan bahwa strategi bisnis yang dikembangkan dan dikan mengikuti prinsip-prinsip GRC, sehingga risiko operasional dan risiko terkait regulasi dapat diminimalisir.
- b. Diperlukan upaya untuk terus melakukan diversifikasi portofolio produk dan layanan, khususnya untuk mengurangi risiko kredit yang terkonsentrasi pada sektor tertentu, seperti UMKM yang rentan terhadap risiko kredit.

5. Saran untuk Staf Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan APU

PPT

- a. Staf harus terus meningkatkan kemampuan mereka dalam menggunakan teknologi dan analisis data untuk pemantauan risiko yang lebih efektif, terutama melalui integrasi sistem ERP yang memungkinkan pemantauan transaksi secara real-time.

- b. Penting bagi staf manajemen risiko, kepatuhan, dan APU PPT untuk berkolaborasi lebih erat dalam mengidentifikasi potensi risiko dan menciptakan sistem mitigasi yang efektif, serta memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antar departemen.
6. Saran untuk Komite
- a. Komite harus terus melakukan evaluasi terhadap kebijakan GRC secara sistematis, memastikan bahwa seluruh prosedur operasional dan kebijakan yang diterapkan sejalan dengan peraturan OJK dan POJK No. 9 Tahun 2024.
 - b. Menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang lebih terperinci untuk menilai efektivitas strategi GRC, serta melakukan perbaikan terus-menerus pada aspek yang kurang efektif.
7. Saran untuk Pemerintah dan Regulator:
- a. Pemerintah dan regulator perlu memperkuat upaya sosialisasi dan pembinaan kepada BPR agar mereka dapat lebih memahami dan mengkan POJK No. 9 Tahun 2024 dengan tepat.
 - b. Pemerintah dapat memberikan insentif atau dukungan pelatihan kepada lembaga keuangan mikro seperti BPR agar mereka dapat mempersiapkan SDM yang lebih kompeten dalam menjalankan GRC.
8. Saran untuk Peneliti Selanjutnya:
- a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk fokus pada penelitian lebih lanjut mengenai dampak jangka panjang dari penerapan strategi berbasis GRC pada kinerja finansial dan non-finansial di sektor BPR, serta tantangan yang dihadapi dalam teknologi dan kepatuhan terhadap regulasi.

- b. Penelitian mengenai efektivitas teknologi informasi, seperti ERP, dalam mendukung GRC dan mengurangi potensi risiko operasional juga sangat penting untuk memperdalam pemahaman tentang dampak TI terhadap manajemen risiko dan kepatuhan



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
- Cahyaningwidhi, Dhinda Anniza, Gian Ariel Alif Musodik, Agung Wicaksono, (2024), Analisis Penerapan ERP dan Manajemen Risiko pada Industri Kesehatan di Rumah Sakit XYZ, *Centive* Vol.4, No.1, PP. 674-683, Dec
- Dwi, A. P. (2024). *Industri BPR Babak Belur, Bagaimana Upaya Penyehatan dari OJK?* <https://tirto.id/>
- Fahlevi, Mohammad Reza , Febri Rahmawati , Andi Mira Detavi , Julice Vaneza Sihalohe , Nur Fadillah , Elifas Lolo Padang, & I Putu Deny Arthawan Sugih Prabowo, (2025), Analisis Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 pada Studi Kasus Hotel Jakarta di Balikpapan, *SPECTA Journal of Technology* Vol 9, No 1 April, pg: 36 - 51 DOI: 10.35718/specta.v9i1.1324
- 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;
- Hariasih, M., Yulianto, R., & Hidayat, A. (2018). Pengaruh Risiko Kredit dan Efisiensi Operasional terhadap Kinerja BPR Konvensional, *In INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* (Vol. 1, Issue 4)
- Harjantia, Agustina Eka, Inayah Fauzul Mona, (2020), Analisis Peran Satuan Kerja Audit Internal Dalam Upaya Pencegahan Kecurangan pada Bank Perkreditan Rakyat XYZ, *Jurnal Ekonomi Syariah dan Akuntansi* Volume 1 Nomor 1
- Hasan, Nida Nadya, (2021), Application of Enterprise RiskManagement to Banking Risk, *Mizania: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi* 1 (2),: 67-84

- Hermawan, A., & Novita, N. (2021). The Effect of Governance, Risk Management, and Compliance on Efforts to Minimize Potential Fraud Based on the Fraud Pentagon Concept. *Asia Pacific Fraud Journal*, 6, 82. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v6i1.196>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2016). *Manajemen Strategis*. Andi.
- Ilhami, M. W., Vera Nurfajriani, W., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, W. (2024). Penerapan Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(9), 462–469. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11180129>
- Indonesia, C. (2022). *Conferences GRC Summit 2022 Sailing in the Multiverse of Uncertainty*. <https://crmsindonesia.org/conferences/grc-summit-2022/CRMSIndonesia>
- 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 Perbankan Rakyat Dan Bank Perbankan Rakyat Syariah, <https://jdih.ojk.go.id/>, pdf.
- Kango, U., Kartiko, A., Zamawi, B., Pesantren, I., & Chalim, K. A. (2021). the Effect of Service Quality, Facilities and Promotion on the Interest of New Students. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 323–330. <http://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq>
- Margono, S. (2015). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rineka Cipta.
- Marzuki. (n.d.). *Metodologi Riset*. BPFE.
- Meilania, Tiurma A. A. D, (2014), Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Pada Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus Bank Perkreditan Rakyat X), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.10, No.1: 17–32,
- Moleong, L. J. M. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- 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>
- Nawawi, H. (2015). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan – Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gajah Mada University Press.
- Nawawi, H., & Hadari, M. (2018). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Gajah

Mada University Press

- 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>
- Nugroho, Arief Himmawan Dwi, Gregorius Anggana L, Maryono , Suzy Widyasari, (2024), Pelatihan Manajemen Risiko Kredit Pada PT. BPR. Weleri Jaya Persada Kabupaten Kendal, *Jurnal Pengabdian pada Masyarakat (PENAMAS)*, September
- Nurdin, M., Rina Melsyawati, dan Hotman Tohir Pohan, (2023), Pengaruh Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Kepatuhan Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Modal Intelektual Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Perbankan yang Terdaftar di BEI Tahun 2016-2020), *Jurnal Riset Perbankan, Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 7, No. 2, Juli
- Pearce, J. A. (2018). *Manajemen Strategis formulasi, dan Pengendalian*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Kualitas Aset Bank Perekonomian Rakyat*. 1.
- Pertiwi, A., & Muslih, M. (2023). Pengaruh Governance, Risk And Compliance (GRC) Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7, 537–554. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2904>
- Putra, Abellando Biyakto & Fuad Mas'ud, (2023), Penerapan Good Corporate Governance Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Perbankan (Studi Kasus Pada PT Bpr Arto Moro), *Diponegoro Journal Of Management*, Volume 12, Nomor 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>
- Safitri, Z., El, W., Sitorus, V., & Noviyanti, I. (2024). Analisis SWOT terhadap Pengembangan Strategi Bisnis Pada Warung Makan Asyik Desa Balunijuk. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2, 140–153. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.967>
- Sagala, S. (2017). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta.
- Saputra, Kholifah Ragil, Lu'lu'il Maknuun, & Ahmad Mukhlisuddin, (2024), Pengaruh Good Corporate Governance dan Pengelolaan Manajemen Risiko Terhadap Reputasi Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening di Bank Central Asia Syariah, *Ekonomi Keuangan Syariah dan Akuntansi*

Pajak (EKSAP) Vol. 1, No. 2 April, DOI:
<https://doi.org/10.61132/eksap.v2i2.59>

- 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.
- Sarlito, W. (2015). *Metode Penelitian Sosial*. PT. Remaja Rosdakarya.
- 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 Kredit Rakyat Syariah (BPRS), *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)* Vol. 2, No. 3 Juli.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif: dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syueb, A., Bahrudin, I. R., Abidin, M. H. Z., & Anggraeni, D. (2021). *GRC (Governance, Risk, and Compliance) Champions of Indonesia 2020*. PT Balai Pustaka.
- Syukur, F. (2016). *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Al-Qalam Press
- Tursina, Nova, (2025), The Influence Of Information Technology On Governance, Risk And Compliance (Grc) Moderated By Financial Performance, *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting* Volume 8 Nomor 2, , DOI: [10.31539/costing.v8i2.14325](https://doi.org/10.31539/costing.v8i2.14325)
- Utami, Diah Dewi Rahmawati & Annisa Rahima, (2025), Penerapan manajemen risiko dalam meminimalisir kredit bermasalah pada BPR Nusumma Jogja, *Journal of Management and Digital Business*, 5 (1), , 123-142, DOI: <https://doi.org/10.53088/jmdb.v5i1.1503>
- Wahyudi , Suyanto, & Dimas Bagus Editya, (2022), Analisis Risiko Operasional Pada Pt Bank Perkreditan Rakyat Tataarta Swadaya Kotagajah Lampung Tengah, *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, Vol. 3, No. 2,
- Wangsit Supeno & Vina Islami, (2019), Evaluasi Penerapan Tata Kelola Bank Pada PT BPR Eka Bumi Artha, *Moneter*, Volume 6 No. 2 Oktober
- Widiyatmoko, R. Dionesius Anto, (2023), Studi Analisis Kualitatif Good Corporate Governance (GCG) dalam Pencegahan Fraud pada Lembaga Keuangan BPR (Studi kasus pada PT. BPR XXX), *Cendekiaku* vol 2,

- Wijayanti, Dian & Tommy M. H. Hutapea, (2019), Tingkat Kepatuhan Pelaksanaan Tata Kelola Bpr Setelah Diberlakukannya Peraturan OJK Tentang Penerapan Tata Kelola Bpr Di Wilayah Kerja Kantor Ojk Malang, *Jurnal Bisnis dan Manajemen Universitas Merdeka Malang*, Volume 6 No 1 (6-14),
- Yanti, Rizki Puspa & Muhammad Iqbal Fasa, (2024), Implementation Of Compliance Risk Management In Indonesian Sharia Bank, *JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, Vol : 1 No: 5, Oktober -November,.

