

Analysis of Governance, Risk, and Compliance (GRC) Implementation in Rural Bank Management: A Case Study at PT BPR Panjawan Mitra Usaha

Edy Muziardy¹, Rita Yuniarti²

Universitas Widyatama Bandung, Indonesia

Email: edymuziardy@gmail.com, rita.yuniarti@widyatama.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam penerapan prinsip *Governance, Risk, and Compliance (GRC)* di PT BPR Panjawan Mitra Usaha. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap dua informan utama, yaitu Direktur Utama dan Kepala Divisi Kepatuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara struktural, penerapan GRC di perusahaan sudah mulai dijalankan, namun pelaksanaannya belum optimal. Fungsi Governance masih menghadapi kendala dalam implementasi SOP dan kedisiplinan pelaporan. Manajemen risiko masih berjalan secara manual dan cenderung reaktif. Sementara itu, fungsi kepatuhan masih dirangkap dan belum ditopang oleh budaya kepatuhan yang kuat. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi industri BPR dalam mengembangkan kerangka kerja GRC yang efektif, serta bagi regulator dalam merumuskan kebijakan yang lebih adaptif terhadap kapasitas operasional BPR. Kontribusi penelitian ini terhadap kebijakan industri meliputi rekomendasi pembentukan unit GRC independen, pengembangan sistem manajemen risiko terintegrasi, dan penguatan budaya kepatuhan sebagai fondasi stabilitas sektor perbankan mikro di Indonesia. Penelitian ini menyarankan perlunya pembentukan unit fungsi GRC yang independen dan penguatan budaya organisasi yang mendukung pengelolaan tata kelola, risiko, dan kepatuhan secara menyeluruh.

Kata Kunci: *GRC, Governance, Risk, Compliance, BPR, Kualitatif*

Abstract

This study aims to explore the implementation of Governance, Risk, and Compliance (GRC) at PT BPR Panjawan Mitra Usaha. A qualitative approach using a single-case study method was applied. Data were collected through in-depth interviews with two key informants: the President Director and the Head of Compliance Division. The results indicate that although the GRC structure has been formally adopted, its implementation is still suboptimal. The Governance function is challenged by overlapping roles and inconsistent reporting. Risk management remains manual and reactive, while compliance is handled alongside other tasks without a strong compliance culture. These findings provide significant implications for the rural banking industry in developing effective GRC frameworks and for regulators in formulating more adaptive policies considering BPR operational capacity. The study's contribution to industry policy includes recommendations for establishing independent GRC units, developing integrated risk management systems, and strengthening compliance culture as the foundation for microfinance banking sector stability in Indonesia. This research suggests the establishment of a dedicated and

independent GRC function and the strengthening of organizational culture to support comprehensive Governance, Risk control, and regulatory compliance.

Keywords: *GRC, Governance, Risk, Compliance, BPR, qualitative research*

PENDAHULUAN

Krisis keuangan global 2008 dan berbagai skandal korporat dalam dekade terakhir telah mendorong penguatan regulasi dan tata kelola perusahaan di seluruh dunia. Basel III Accord, Sarbanes-Oxley Act, dan berbagai framework internasional lainnya menekankan pentingnya integrasi Governance, Risk, and Compliance (GRC) dalam operasional institusi keuangan (BCBS, 2017; OCEG, 2020). Di Asia Tenggara, khususnya Indonesia, sektor perbankan mikro menghadapi tantangan serupa dalam mengadopsi standar GRC yang memadai sambil mempertahankan aksesibilitas layanan keuangan untuk masyarakat ekonomi menengah ke bawah (M.A Effendi, 2016).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) memiliki peran krusial dalam mendukung perekonomian mikro, khususnya dalam pembiayaan sektor UMKM. Namun, data OJK (2023) menunjukkan bahwa selama 2020–2023, puluhan BPR mengalami pencabutan izin operasional akibat lemahnya tata kelola, buruknya manajemen risiko, dan ketidakpatuhan terhadap peraturan. GRC (*Governance, Risk, and Compliance*) menjadi pendekatan strategis yang diharapkan dapat menjawab tantangan ini (Frigo & Anderson, 2011; OCEG, 2020).

GRC berfungsi sebagai sistem kontrol terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, efisiensi operasional, dan kepatuhan terhadap regulasi. Frigo dan Anderson (2011) menyatakan bahwa GRC harus mencakup struktur, proses, serta budaya organisasi secara terpadu. Meskipun demikian, implementasi GRC di BPR masih menghadapi banyak kendala baik dari segi sumber daya manusia, sistem dokumentasi, hingga kepemimpinan (Chandra N, 2016; Nyoto, 2016).

Berbagai penelitian telah mengkaji implementasi GRC pada institusi keuangan, namun fokus pada BPR masih terbatas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga konsep yang digunakan yaitu Governance (GCG), Risk, and Compliance hanya Risk yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan baik kinerja keuangan dan non keuangan (Anatasy, 2019; Dian Anatasy dan Novita, 2019).

Menurut Tjahjono et al. (2023) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Ternyata BPR JATIM telah menerapkan manajemen risiko yang baik, meliputi risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko reputasi, dan risiko strategis, di mana semua risiko tersebut telah dikelola dengan baik.

Gap penelitian yang teridentifikasi dari literature review di atas menunjukkan bahwa: sebagian besar penelitian mengkaji aspek GRC secara parsial, bukan terintegrasi; pendekatan kualitatif dengan studi kasus mendalam untuk memahami mekanisme implementasi GRC masih jarang dilakukan, belum ada penelitian yang secara spesifik menganalisis tantangan integrasi ketiga pilar GRC dalam satu organisasi BPR. Penelitian

Analysis Of Governance, Risk, And Compliance (GRC) Implementation In Rural Bank Management: A Case Study At PT BPR Panjawan Mitra Usaha

ini dirancang untuk mengisi gap tersebut melalui pendekatan kualitatif komprehensif pada satu kasus BPR

Urgensi penelitian ini didorong oleh tiga faktor kritikal: (a) meningkatnya tekanan regulasi dari OJK terhadap BPR untuk menerapkan GRC yang efektif; (b) perlunya model implementasi GRC yang praktis dan sesuai dengan kapasitas BPR; (c) kontribusi terhadap stabilitas sektor keuangan mikro yang berperan vital dalam mendukung UMKM dan ekonomi inklusif Indonesia. Tanpa penelitian yang menghasilkan rekomendasi implementasi GRC yang tepat sasaran, BPR akan terus menghadapi risiko pencabutan izin dan kehilangan peran strategisnya dalam perekonomian nasional.

Namun, sejauh ini belum banyak penelitian yang mengkaji penerapan GRC secara menyeluruh dalam satu studi kasus pada BPR. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi penerapan GRC di BPR Panjawan Mitra Usaha, sebagai bagian dari upaya akademik untuk meningkatkan tata kelola dan keberlanjutan BPR di Indonesia.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literature GRC khususnya dalam konteks institusi keuangan mikro di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian memberikan panduan implementasi GRC bagi manajemen BPR, masukan bagi regulator dalam penyusunan kebijakan yang adaptif, serta referensi bagi akademisi dan praktisi dalam mengembangkan model tata kelola yang efektif untuk sektor perbankan mikro.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus tunggal. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam dan kontekstual mengenai fenomena yang diteliti (Yin, 2016). Objek penelitian adalah PT BPR Panjawan Mitra Usaha yang berlokasi di Bandung.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap dua informan kunci (Direktur Utama dan Kepala Divisi Kepatuhan). Selain itu, peneliti juga mengamati dokumen internal, seperti SOP, laporan kepatuhan, dan struktur organisasi. Teknik analisis data menggunakan model meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan (Miles & Huberman, 2014; Nugraheni & Khaerunisa, 2016).

Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, member check, dan peer debriefing. Penelitian ini dilaksanakan selama bulan Juni hingga Juli 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Governance

Struktur tata kelola secara formal sudah diterapkan di BPR, dengan adanya Direksi, Komisaris, dan fungsi audit internal. Namun, pelaksanaannya belum konsisten. Masih terjadi perangkapan fungsi, keterlambatan pelaporan, dan ketidakjelasan tanggung jawab. SOP telah tersedia tetapi tidak selalu dijalankan secara disiplin. Sebagai contoh konkret, laporan bulanan kepada komisaris sering terlambat 1-2 minggu dari jadwal yang ditetapkan, dan keputusan kredit di atas Rp 500 juta kadang tidak melalui komite kredit

sebagaimana diatur dalam SOP. Hal ini berpengaruh pada proses pengambilan keputusan yang kurang akuntabel.

Risk Management

Risiko kredit menjadi tantangan utama. Pengelolaan risiko masih dilakukan secara manual, dan tidak ada sistem peta risiko yang diperbarui secara rutin. Fungsi manajemen risiko hanya aktif pada saat kredit bermasalah terjadi, tidak pada saat proses identifikasi awal. Contoh konkretnya, dari 1.245 rekening kredit yang ada, hanya 60% yang dilakukan monitoring rutin bulanan. Sisanya baru dipantau ketika ada indikasi keterlambatan pembayaran. Selain itu, tidak terdapat sistem peringatan dini (*early warning system*) untuk potensi risiko operasional dan hukum (Desda & Yurasti, 2019; Jannati & Budiarti, 2022; Mulyono et al., 2023; Safitra & Kusno, 2023; Sari et al., 2020).

Compliance

Fungsi kepatuhan belum berjalan optimal. Pelaporan sering terlambat, SDM terbatas, dan budaya kepatuhan belum terbentuk. Fungsi ini masih dirangkap oleh staf yang juga memiliki tanggung jawab operasional lain. Kegiatan pelatihan dan edukasi belum dilakukan secara berkala. Dalam 12 bulan terakhir, hanya dilakukan 2 kali pelatihan internal terkait kepatuhan, padahal seharusnya dilakukan setiap kuartal. Ketaatan terhadap POJK hanya dilihat dari kepatuhan administratif, belum sampai pada aspek internalisasi nilai kepatuhan oleh seluruh pegawai.

Integrasi GRC

Penerapan GRC masih dilakukan secara parsial, belum terintegrasi dalam satu sistem manajemen terpadu. *Governance*, risiko, dan kepatuhan berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi antar unit. Ini menunjukkan bahwa GRC belum menjadi budaya organisasi yang menyatu dengan proses bisnis harian (Baskoro, 2020; Murdock, 2018; Sudharmono & Tunjungsari, 2021).

Pembahasan

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wahyuni & Pratama (2020) serta Yusuf (2023), bahwa penerapan GRC di BPR sering menghadapi kendala sumber daya dan budaya organisasi. Menurut Frigo & Anderson (2011), keberhasilan GRC ditentukan oleh keterpaduan antara struktur, proses, dan budaya.

BPR Panjawan Mitra Usaha telah memiliki struktur dan dokumen dasar GRC, namun implementasinya belum terintegrasi. *Governance* tidak didukung sistem pelaporan yang efektif, manajemen risiko hanya aktif setelah masalah muncul, dan kepatuhan masih bersifat administratif. Faktor utama penghambatnya adalah keterbatasan SDM dan kurangnya pelatihan reguler bagi staf.

Perlu dilakukan penguatan dalam bentuk pembentukan unit GRC, pengembangan sistem dokumentasi risiko, serta internalisasi nilai-nilai kepatuhan. Seperti disampaikan oleh Moeller (2013), keberhasilan GRC sangat tergantung pada dukungan manajemen puncak dan komitmen organisasi dalam membangun budaya kepatuhan dan pengendalian risiko.

Implikasi Praktis

Bagi manajemen BPR, penelitian ini memberikan roadmap implementasi GRC yang realistis dengan prioritas: pemisahan fungsi compliance dari operasional, pengembangan sistem monitoring risiko yang lebih proaktif, penguatan budaya kepatuhan melalui program pelatihan berkala dan establishment komunikasi antar unit untuk meningkatkan koordinasi GRC.

Bagi regulator (OJK), temuan penelitian memberikan insight untuk mengembangkan kebijakan GRC yang lebih adaptif terhadap kapasitas BPR, termasuk: penyediaan template dan panduan implementasi yang lebih praktis, program capacity building khusus untuk BPR dan pengembangan graduated compliance approach yang mempertimbangkan ukuran dan kompleksitas BPR.

Bagi industri perbankan mikro, penelitian ini menunjukkan perlunya kolaborasi dalam pengembangan shared services untuk fungsi GRC, mengingat keterbatasan sumber daya individual BPR.

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai single case study yang hasil temuannya tidak dapat digeneralisasi secara luas. Penelitian mendatang disarankan untuk: (1) melakukan comparative study antar BPR dengan karakteristik berbeda; (2) menggunakan mixed-method approach untuk mengkuantifikasi efektivitas implementasi GRC; (3) melakukan longitudinal study untuk memahami evolusi implementasi GRC dalam jangka waktu lebih panjang; (4) mengembangkan GRC maturity model yang spesifik untuk BPR di Indonesia.

KESIMPULAN

Penerapan GRC di PT BPR Panjawan Mitra Usaha secara formal telah dilakukan, namun implementasinya masih menghadapi tantangan besar. Governance belum optimal, Risk management masih reaktif, dan compliance belum mandiri. Diperlukan pembentukan unit GRC tersendiri serta pembiasaan budaya kerja yang mendukung GRC dalam operasional sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatasy, D. (2019). Pengaruh Penerapan Governance, Risk, and Compliance (Grc) Terhadap Kinerja Perusahaan. In *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Finansial Indonesia* (Vol. 3, Issue 1).
- Baskoro, S. E. (2020). Pengawasan Atas Penerapan GRC Terintegrasi. *Gici*, 12(1).
- Chandra N, C. (2016). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Rumah Sakit. *Agora*, 4(2).
- Desda, M. M., & Yurasti, Y. (2019). Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Dalam Meminimalisir Kredit Bermasalah Pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Bandarejo Simpang Empat Periode 2013-2018. *MBIA*, 18(1). <https://doi.org/10.33557/mbia.v18i1.351>

- Dian Anatasy dan Novita. (2019). Pengaruh Penerapan Governance, Risk, And Compliance (Grc) Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Finansial Indonesia*, 3(1). <https://doi.org/10.31629/jiafi.v3i1.1514>
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). *Embracing enterprise risk management: Practical approaches for getting started*. COSO.
- Jannati, N. B., & Budiarti, L. (2022). Pengaruh Penyaluran Kredit Terhadap Profitabilitas Bank Umum Di Masa Pandemi Dengan Risiko Kredit Sebagai Variabel Moderating. *Menara Ilmu*, 16(1). <https://doi.org/10.31869/mi.v16i1.3571>
- M.A Effendi. (2016). the power of good corporate governance teori dan implementasi jakarta Salemba Empat. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 19(3).
- Miles & Huberman. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (3rd ed.). In *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.).
- Moeller, R. R. (2013). Executive's guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework. In *Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework*.
- Mulyono, H., Idayati, I., & Sari, W. M. (2023). Analisis Penerapan Risiko Kredit Macet Pada Koperasi Simpan Pinjam "RIAS" P1. Mardiharjo. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3403>
- Murdock, Dr. H. (2018). Governance, Risk Management, and Compliance (GRC). In *Auditor Essentials*. <https://doi.org/10.1201/9781315178141-60>
- Nugraheni, & Khaerunisa, L. (2016). Analisis Proses Penyusunan E-budgeting Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie*, 4(02).
- Nyoto, C. (2016). Implementasi Prinsip-prinsip Good Corporate Governance Pada Rumah Sakit. *Agora*, 4(2).
- Safitri, M. R., & Kusno, H. S. (2023). Pengaruh Risiko Kredit dan Kredit Macet Terhadap Profitabilitas pada Masa New Normal. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 12(1). <https://doi.org/10.32639/jiak.v12i1.203>
- Sari, I. M., Siregar, S., & Harahap, I. (2020). Manajemen Risiko Kredit bagi Bank Umum. *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS) 2020*, 1(1).
- Sudharmono, J., & Tunjungsari, H. K. (2021). Evaluasi Penerapan Good Corporate Governance Pada Pt Bumn Abc, Indonesia. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1). <https://doi.org/10.24912/jmieb.v5i1.11549>
- Tjahjono, T., Budiyanto, B., & Khuzaini, K. (2023). Risk Management Implementation Strategy And Bank Health Level Assessment In The Framework Of Increasing The Performance of PT. BPR Jatim. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(1). <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i1.746>
- Wahyuni, D., & Pratama, Y. (2020). Implementasi GRC pada BPR di Jawa Barat. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 15(1), 34–42.
- Yusuf, F. (2023). Kepatuhan internal terhadap regulasi OJK di BPR. *Jurnal Akuntansi Widyatama*, 9(2), 22–31.