JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 13 Februari 2026 | **Revised:** 4 April 2026 | **Accepted:** 20 April 2026

Penguatan Penerapan *Governance*, *Risk* and *Compliance* (GRC) di BPJS Kesehatan Melalui Pemenuhan Standar Penerapan GRC Berdasarkan GRC *Capability* Model Versi 3.5 Pada Aspek Efektivitas, Efisiensi, *Agility* dan *Resilience*

Dewi Utami Saptaningrum[1], Dwi Athika Widyanti[2]
[1]BPJS Kesehatan, dewisa_gute@yahoo.com
[2]BPJS Kesehatan, dwiathikawidyanti@gmail.com

Corresponding Author: dewisa_gute@yahoo.com[1]

Abstract: *The implementation of the National Health Insurance (JKN) program by BPJS Kesehatan faces increasing governance complexity, regulatory dynamics, and exposure to strategic, operational, and compliance risks. This study aims to review and strengthen the implementation of Governance, Risk, and Compliance (GRC) based on the GRC Capability Model version 3.5. A qualitative applied approach with a case study method was employed. Data were analyzed using Why–Why Analysis and PROSCA to identify root causes, while recommendations were formulated using the ERRC Grid. The findings indicate that the primary challenge lies not in the absence of policies or formal structures, but in the lack of GRC integration into the organizational performance management system and decision-making processes. This study recommends strengthening integrated GRC standards to support integrity-based and sustainable organizational performance.*

Keywords: *Governance, Risk, Compliance, GRC Capability Model 3.5, BPJS Kesehatan, Efektivitas, Efisiensi, Agility, Resilience.*

Abstrak: Penyelenggaraan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) oleh BPJS Kesehatan menghadapi kompleksitas tata kelola, dinamika regulasi, serta peningkatan risiko strategis, operasional, dan kepatuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mereviu dan memperkuat penerapan Governance, Risk, and Compliance (GRC) berdasarkan GRC Capability Model versi 3.5. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif terapan dengan metode studi kasus. Analisis dilakukan melalui Why–Why Analysis dan PROSCA untuk mengidentifikasi akar permasalahan, serta perumusan rekomendasi menggunakan ERRC Grid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama terletak pada belum terintegrasinya GRC dalam sistem manajemen kinerja dan pengambilan keputusan organisasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan standar penerapan GRC yang terintegrasi guna mendukung kinerja berintegritas dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Governance, Risk, Compliance, GRC Capability Model 3.5, BPJS Kesehatan, Efektivitas, Efisiensi, Agility, Resilience.*

PENDAHULUAN

BPJS Kesehatan sebagai badan hukum publik memegang peran sentral dalam penyelenggaraan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang mencakup seluruh penduduk Indonesia, jaringan fasilitas kesehatan yang luas, serta pengelolaan pembiayaan kesehatan berskala besar. Kompleksitas tersebut diperkuat oleh dinamika regulasi, tuntutan peningkatan kualitas layanan, tekanan keberlanjutan pembiayaan jangka panjang, serta meningkatnya ekspektasi publik terhadap transparansi, akuntabilitas, dan integritas. Kondisi ini menempatkan BPJS Kesehatan pada eksposur risiko strategis, operasional, kepatuhan, dan kecurangan yang saling terkait dan berpotensi memengaruhi keberlanjutan organisasi.

BPJS Kesehatan telah mengadopsi pendekatan Governance, Risk, and Compliance (GRC) terintegrasi yang mengacu pada standar OCEG. Namun, hasil evaluasi implementasi menunjukkan bahwa penerapan GRC masih dominan berorientasi pada pemenuhan kepatuhan dan proses formal, serta belum terinternalisasi sebagai sistem manajemen kinerja berbasis risiko dan integritas. Meskipun capaian kinerja kuantitatif organisasi menunjukkan hasil yang sangat baik, masih ditemukan temuan audit berulang, pelanggaran etika, kasus hukum, dan kecurangan. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara pencapaian kinerja kuantitatif dengan kualitas tata kelola dan penciptaan nilai organisasi.

Sejalan dengan perkembangan praktik terbaik global, GRC Capability Model versi 3.5 menekankan pergeseran paradigma GRC dari pendekatan compliance-driven menuju value creation melalui integrasi GRC dalam aktivitas operasional dan pengambilan keputusan strategis. Model ini mengevaluasi kinerja GRC berdasarkan dimensi efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience. Oleh karena itu, diperlukan reviu pemenuhan standar penerapan GRC BPJS Kesehatan berdasarkan GRC Capability Model versi 3.5 untuk memperkuat tata kelola dan mentransformasikan GRC menjadi instrumen strategis yang mendukung kinerja berintegritas dan keberlanjutan Program JKN.

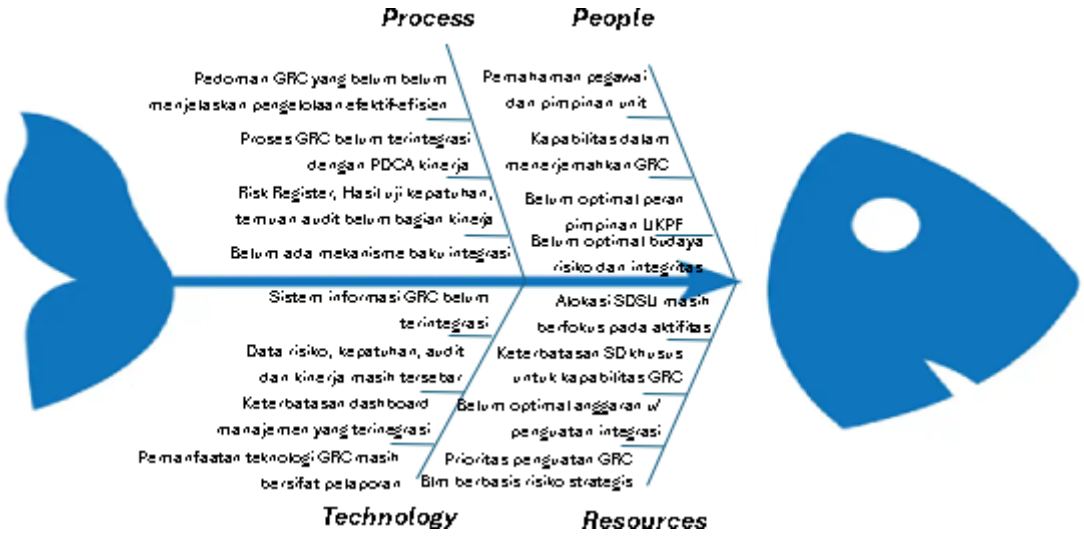
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif terapan dengan desain studi kasus untuk mengevaluasi dan memperkuat penerapan Governance, Risk, and Compliance (GRC) di BPJS Kesehatan. Fokus penelitian diarahkan pada reviu tingkat pemenuhan standar penerapan GRC berdasarkan GRC Capability Model versi 3.5, khususnya pada dimensi efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience. Data penelitian diperoleh melalui analisis dokumen kebijakan internal, laporan kinerja dan evaluasi GRC, hasil audit internal dan eksternal, serta dokumen pendukung lain yang relevan. Analisis dilakukan secara sistematis menggunakan Why–Why Analysis dan PROSCA untuk mengidentifikasi akar permasalahan penerapan GRC. Selanjutnya, rekomendasi penguatan dirumuskan dengan menggunakan kerangka ERRC Grid dan diprioritaskan melalui priority matrix guna menghasilkan rekomendasi yang terstruktur, berbasis bukti, dan aplikatif dalam mendukung kinerja berintegritas serta keberlanjutan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis permasalahan penerapan Governance, Risk, and Compliance (GRC) di BPJS Kesehatan berdasarkan reviu pemenuhan standar penerapan GRC yang berlaku, dengan menggunakan kerangka GRC Capability Model versi 3.5, khususnya pada dimensi efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience. Analisis dilakukan untuk menjelaskan kesenjangan antara tingginya pencapaian kinerja organisasi dan masih ditemukannya pelanggaran etika, temuan audit berulang, kasus hukum, serta kecurangan. Untuk memahami permasalahan tersebut secara komprehensif, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis akar masalah melalui *5 Why Analysis* dengan metode *fishbone* (cause–effect analysis), yang memungkinkan penelusuran

hubungan sebab–akibat secara sistematis dari gejala menuju penyebab mendasar. Faktor-faktor penyebab diklasifikasikan ke dalam empat dimensi utama, yaitu aspek manusia (people), proses (process), teknologi (technology), dan sumber daya (resources). Hasil analisis menunjukkan bahwa permasalahan utama terletak pada belum dirancang dan dioperasionalkannya GRC sebagai sistem manajemen kinerja strategis berbasis risiko dan integritas yang secara eksplisit mengelola dan mengukur efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience hingga tingkat Unit Kerja Pengelola Fungsi (UKPF), meskipun target kinerja organisasi telah tercapai. Temuan ini menegaskan bahwa kelemahan penerapan GRC bersifat sistemik dan dipengaruhi secara simultan oleh aspek proses, people, technology, dan resources.



Gambar 1. Fishbone Analisis

Hasil analisis *fishbone* menunjukkan bahwa permasalahan penerapan Governance, Risk, and Compliance (GRC) di BPJS Kesehatan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu aspek proses, people, technology, dan resources, dengan aspek proses sebagai faktor dominan. Pada aspek proses, pedoman GRC yang berlaku belum secara operasional mengatur pengelolaan efektivitas dan efisiensi karena masih mengacu pada GRC Capability Model versi 3.0, sehingga belum sepenuhnya selaras dengan pendekatan *total performance*. Selain itu, proses GRC belum terintegrasi secara utuh dengan siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja, serta masih diterapkan secara terfragmentasi antar kedeputian. Risk register, hasil uji kepatuhan, dan temuan audit juga belum dimanfaatkan secara optimal sebagai input utama dalam pengelolaan kinerja Unit Kerja Pengelola Fungsi (UKPF), sehingga praktik perbaikan berkelanjutan masih bersifat parsial. Ketiadaan mekanisme baku yang mengaitkan kinerja operasional dengan risiko dan kepatuhan semakin memperlemah efektivitas penerapan GRC.

Pada aspek people, pemahaman pegawai dan pimpinan unit terhadap GRC masih didominasi oleh perspektif kepatuhan, dengan kapabilitas yang belum merata dalam menerjemahkan GRC ke dalam pengelolaan kinerja berbasis risiko. Peran pimpinan UKPF sebagai *risk owner* dan penggerak utama GRC belum berjalan optimal, sementara budaya risiko dan integritas belum sepenuhnya terinternalisasi dalam pengambilan keputusan sehari-hari serta belum tersinergi dengan pengelolaan budaya organisasi. Dari sisi technology, sistem informasi GRC belum terintegrasi secara end-to-end, dengan data risiko, kepatuhan, audit, dan kinerja yang tersebar di berbagai aplikasi yang belum saling terhubung. Pemanfaatan teknologi GRC masih berfokus pada fungsi pelaporan dan belum berkembang ke arah analitis dan prediktif, serta belum didukung oleh dashboard manajemen yang secara komprehensif mengaitkan efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience dengan aspek integritas. Sementara itu, pada aspek resources, alokasi sumber daya GRC masih berorientasi pada pemenuhan aktivitas kepatuhan,

dengan keterbatasan dukungan anggaran, waktu, dan kapabilitas khusus untuk penguatan GRC berbasis kinerja dan risiko strategis.

Berdasarkan pemetaan faktor penyebab tersebut, aspek proses teridentifikasi sebagai akar permasalahan yang bersifat struktural dan menjadi *upstream driver* yang memengaruhi kelemahan pada aspek people, technology, dan resources. Oleh karena itu, analisis dilanjutkan dengan pendekatan *5 Why Analysis* untuk menelusuri penyebab mendasar dari setiap faktor utama, khususnya pada aspek proses, guna memastikan bahwa solusi yang dirumuskan tidak bersifat simptomatik, melainkan mampu menjawab permasalahan sistemik secara komprehensif dan berkelanjutan.

Bagian ini merumuskan rekomendasi strategis penguatan penerapan Governance, Risk, and Compliance (GRC) di BPJS Kesehatan untuk menjawab akar permasalahan sistemik yang telah diidentifikasi, dengan penekanan utama pada aspek proses serta penguatan aspek people, technology, dan resources secara terintegrasi. Rekomendasi disusun menggunakan kerangka ERRC Grid (Eliminate, Reduce, Raise, Create) untuk mengarahkan transformasi GRC, dan diprioritaskan melalui priority matrix berdasarkan tingkat dampak dan kelayakan implementasi, sehingga menghasilkan solusi yang terstruktur, aplikatif, dan berorientasi pada penciptaan nilai. Berikut table ERRC Grid yang telah disusun sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 1. ERRC Grid

Eliminate 1. Menghilangkan pendekatan GRC berbasis *checklist* kepatuhan dan formalitas dokumen. 2. Menghilangkan duplikasi proses pengelolaan risiko, kepatuhan, dan pengendalian internal antar unit kerja. 3. Menghilangkan pelaporan GRC yang bersifat statis dan retrospektif tanpa nilai analitis. Keterkaitan dengan akar masalah: Menjawab akar masalah bahwa GRC masih diposisikan sebagai *compliance system* dan belum terintegrasi dalam *decision-making*.	**Raise** 1. Meningkatkan integrasi GRC ke dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja UKPF. 2. Meningkatkan peran pimpinan UKPF sebagai *risk owner* dan penggerak GRC berbasis nilai. 3. Meningkatkan kapabilitas analitis fungsi GRC sebagai mitra strategis manajemen. 4. Meningkatkan kualitas dan utilisasi data risiko, kepatuhan, audit, dan kinerja. Keterkaitan dengan akar masalah: Menjawab kelemahan kepemimpinan GRC, budaya risiko, serta pemanfaatan data yang belum optimal
Reduce 1. Mengurangi beban administratif GRC pada UKPF melalui standardisasi dan simplifikasi proses. 2. Mengurangi ketergantungan pada kontrol manual dan verifikasi berlapis yang tidak berbasis risiko. 3. Mengurangi fragmentasi indikator GRC yang tidak selaras dengan tujuan strategis organisasi. Keterkaitan dengan akar masalah: Menjawab inefisiensi proses dan persepsi GRC sebagai beban administratif.	**Create** 1. Menciptakan model integrasi GRC berbasis *total performance* (efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience). 2. Menciptakan indikator kinerja GRC berbasis penciptaan dan perlindungan nilai (*value creation & value protection*). 3. Menciptakan sistem informasi GRC terintegrasi yang berfungsi sebagai *decision support system* analitis dan prediktif. 4. Menciptakan mekanisme integrasi GRC ke dalam penilaian kinerja pimpinan dan unit kerja. Keterkaitan dengan akar masalah: Menjawab gap struktural akibat belum diadopsinya GRC Capability Model versi 3.5.

Melalui penerapan ERRC Grid, rekomendasi solusi diarahkan untuk mentransformasi penerapan GRC di BPJS Kesehatan dari pendekatan *compliance-driven* menjadi sistem manajemen kinerja strategis berbasis risiko dan integritas, sebagaimana ditargetkan dalam *outcome*.

Setelah alternatif solusi dirumuskan melalui Four Actions Framework (ERRC Grid), diperlukan mekanisme penentuan prioritas agar implementasi perbaikan dapat dilakukan secara bertahap, realistis, dan berdampak tinggi. Dalam konteks penerapan Governance, Risk, and Compliance (GRC) di BPJS Kesehatan, Priority Matrix digunakan untuk memastikan bahwa solusi yang diimplementasikan terlebih dahulu memiliki kontribusi signifikan terhadap pencapaian outcome GRC berbasis nilai serta layak secara sumber daya, regulasi, dan kesiapan organisasi. Priority Matrix disusun berdasarkan dua dimensi utama, yaitu dampak (impact)

yang mencerminkan kontribusi solusi terhadap peningkatan efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience penerapan GRC hingga tingkat Unit Kerja Pengelola Fungsi (UKPF), serta upaya (effort) yang menggambarkan kompleksitas implementasi yang mencakup kebutuhan perubahan regulasi, proses bisnis, teknologi, sumber daya manusia, dan anggaran. Pendekatan ini berakar dari konsep Decision-Making Matrix yang diperkenalkan oleh Eisenhower (1954) dan berkembang menjadi matriks Impact–Effort dalam manajemen strategis. Melalui matriks ini, alternatif solusi dikelompokkan ke dalam empat kuadran, yaitu Quick Wins, Strategic Initiatives, Fill Ins, dan Deprioritize, sehingga prioritas implementasi dapat ditetapkan secara objektif dan terarah.

Tabel 2. Priority Matrix

Posisi Prioritas	Kuadran Prioritas	Dampak (*Impact*)	Upaya (*Effort*)	Solusi (dari ERRC Grid)	Keterangan
1	Strategic Initiatives	Tinggi	Tinggi	Penyesuaian kerangka penerapan GRC terintegrasi *end-to-end* berbasis *Principled Performance* (OCEG 3.5)	Menjadi fondasi utama transformasi GRC dari *compliance system* menuju *value-based performance management system* yang mengintegrasikan risiko, kepatuhan, dan kinerja secara end-to-end.
2	Strategic Initiatives	Tinggi	Tinggi	Integrasi siklus GRC dengan siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja UKPF melalui indikator *total performance* (*efektivitas, efisiensi, agility, resilience*)	Solusi struktural yang memastikan risk register, hasil uji kepatuhan, dan temuan audit menjadi input utama pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja bukan sekedar dokumen pelaporan
3	Quick Wins	Tinggi	Rendah	Reviu pedoman dan SOP GRC untuk menghilangkan pendekatan checklist kepatuhan dan duplikasi proses	Memberikan dampak cepat dalam mengurangi beban administratif dan memperjelas orientasi GRC berbasis nilai.
4	Fill Ins	Rendah - sedang	Rendah	Pengembangan aplikasi GRC parsial yang berdiri sendiri tanpa arsitektur *enterprise*	Berpotensi menambah fragmentasi teknologi dan beban operasional tanpa meningkatkan kualitas pengambilan keputusan apabila tidak terintegrasi secara menyeluruh
5	Deprioritize	Rendah	Tinggi	Penambahan kontrol administratif dan pelaporan baru yang tidak dikaitkan dengan kinerja dan risiko	Tidak direkomendasikan karena memperkuat persepsi GRC sebagai beban administratif dan tidak menciptakan nilai

Hasil analisis Priority Matrix menunjukkan bahwa kategori *Strategic Initiatives* pada aspek proses menempati prioritas tertinggi, khususnya pengembangan kerangka penerapan GRC terintegrasi end-to-end berbasis *Principled Performance* (OCEG 3.5) serta integrasi siklus GRC dengan siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja Unit Kerja Pengelola Fungsi (UKPF) melalui indikator *total performance* yang mencakup efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience. Kedua inisiatif ini diprioritaskan karena memiliki dampak paling signifikan terhadap pencapaian outcome utama GRC sebagai sistem manajemen kinerja strategis berbasis risiko dan integritas, sekaligus berperan sebagai *upstream enabler* yang memengaruhi efektivitas aspek people, technology, dan resources secara terintegrasi. Selain itu, kedua inisiatif tersebut saling berkaitan dan membentuk fondasi sistemik bagi penguatan penerapan GRC. Sementara itu, solusi dalam kategori *Quick Wins* direkomendasikan untuk diimplementasikan secara paralel sebagai *early enablers* guna membangun momentum perubahan, sedangkan solusi dalam kategori *Fill Ins* dan *Deprioritize* ditempatkan sebagai pendukung atau tidak diprioritaskan karena kontribusinya terhadap penciptaan dan perlindungan nilai relatif terbatas.

Rancangan aktivitas solusi perbaikan disusun untuk mengimplementasikan solusi prioritas yang direkomendasikan, khususnya *Strategic Initiatives* pada aspek proses serta *Quick Wins* sebagai *early enablers*, dengan tujuan mentransformasikan penerapan Governance, Risk,

and Compliance (GRC) di BPJS Kesehatan dari pendekatan *compliance-driven* menjadi *value-based performance management system* berbasis risiko dan integritas. Rancangan ini menekankan penyesuaian kerangka GRC terintegrasi end-to-end berbasis *Principled Performance* (OCEG 3.5) dan integrasi siklus GRC ke dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja Unit Kerja Pengelola Fungsi (UKPF) melalui indikator *total performance* yang mencakup efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience. Dengan demikian, GRC diposisikan sebagai *decision support system* bagi manajemen, bukan sekadar instrumen pemenuhan kepatuhan.

Implementasi solusi dirancang dengan melibatkan seluruh unsur organisasi sesuai peran, tugas, dan kewenangannya, sehingga keberhasilan GRC tidak hanya bergantung pada fungsi pengelola GRC, tetapi pada kualitas kontribusi kolektif organisasi. Kontribusi tersebut diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu kontribusi energi yang mencakup kepemimpinan, budaya risiko, dan komitmen; kontribusi strategi yang berfokus pada penyelarasan kebijakan, desain sistem, dan tujuan organisasi; serta kontribusi eksekusi yang menekankan integrasi GRC ke dalam proses bisnis, sistem informasi, dan pengukuran kinerja operasional. Ketiga dimensi ini melekat pada prinsip akuntabilitas individual dan kolektif, sehingga GRC dijalankan sebagai komitmen manajerial yang terukur, dapat dipertanggungjawabkan, dan berorientasi pada pencapaian outcome organisasi.

Rancangan aktivitas ini secara eksplisit menerapkan prinsip *Four Actions Framework* (ERRC Grid) dengan penekanan utama pada strategi *Create* dan *Raise*, yang diwujudkan melalui penciptaan nilai baru berupa integrasi GRC sebagai sistem pendukung pengambilan keputusan berbasis risiko, kinerja, dan integritas, serta peningkatan peran pimpinan sebagai *risk owner* dan mitra strategis dalam pengelolaan kinerja. Pada saat yang sama, strategi *Reduce* dan *Eliminate* diterapkan secara selektif untuk menurunkan beban administratif, mengurangi ketergantungan pada kontrol manual yang tidak berbasis risiko, serta menghilangkan duplikasi proses dan pelaporan GRC yang bersifat retrospektif dan checklist. Pendekatan ini menempatkan *Create–Raise* sebagai penggerak utama transformasi GRC, sementara *Reduce–Eliminate* berfungsi sebagai enabler untuk menyederhanakan sistem tanpa mengurangi nilai pengendalian, sehingga GRC dapat berfungsi sebagai praktik manajemen sehari-hari yang konsisten dan berdampak.

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi solusi berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai outcome yang telah ditetapkan. Monitoring dilaksanakan melalui pemantauan berkala terhadap tingkat integrasi Governance, Risk, and Compliance (GRC) ke dalam siklus kinerja Unit Kerja Pengelola Fungsi (UKPF), serta kualitas pemanfaatan data risiko, kepatuhan, dan audit dalam proses pengambilan keputusan. Selanjutnya, evaluasi dilakukan secara periodik untuk menilai kinerja penerapan GRC berdasarkan dimensi efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience. Dengan pendekatan tersebut, monitoring dan evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan dalam penguatan tata kelola dan kinerja berintegritas.

Implementasi solusi diharapkan memberikan dampak berkelanjutan berupa peningkatan kualitas tata kelola, pengelolaan risiko, dan kepatuhan yang terintegrasi dengan kinerja organisasi. Dalam jangka panjang, dampak ini akan memperkuat ketahanan BPJS Kesehatan dalam menghadapi dinamika regulasi, risiko strategis, serta tuntutan keberlanjutan Program JKN.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis komprehensif menggunakan pendekatan fishbone, *5 Why Analysis*, PROSCA, *Four Actions Framework* (ERRC Grid), dan *Priority Matrix*, penelitian ini menyimpulkan bahwa permasalahan utama penerapan Governance, Risk, and Compliance (GRC) di BPJS Kesehatan tidak terletak pada ketiadaan kebijakan, struktur formal, maupun

mekanisme pengendalian, melainkan pada aspek proses yang belum terintegrasi secara utuh dengan sistem manajemen kinerja dan pengambilan keputusan organisasi. Penerapan GRC yang berjalan masih cenderung bersifat *compliance-driven* dan berfokus pada pemenuhan formalitas prosedural, sehingga capaian kinerja kuantitatif yang tinggi belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kualitas tata kelola, integritas, dan pencegahan permasalahan mendasar seperti temuan audit berulang, pelanggaran etika, dan kasus kecurangan.

Penelitian menunjukkan bahwa penyesuaian kerangka GRC terintegrasi secara end-to-end berbasis *total performance* merupakan solusi paling relevan dan berdampak dalam menjawab akar permasalahan sistemik tersebut. Kerangka ini memungkinkan GRC berfungsi sebagai sistem manajemen strategis yang mengaitkan pengelolaan risiko, kepatuhan, dan pengendalian internal secara langsung dengan tujuan, proses, serta kinerja organisasi. Integrasi dimensi efektivitas, efisiensi, agility, dan resilience ke dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja menjadikan GRC tidak hanya sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai *decision support system* yang mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko dan integritas. Dalam konteks ini, GRC berperan sebagai *upstream enabler* yang memperkuat efektivitas aspek people, technology, dan resources secara terintegrasi.

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi GRC sangat bergantung pada keberlanjutan mekanisme monitoring dan evaluasi yang sistematis dan konsisten. Monitoring dan evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian implementasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, GRC diharapkan dapat bertransformasi dari sistem pengendalian kepatuhan menjadi instrumen strategis pencipta dan pelindung nilai organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dan praktis dengan menunjukkan bahwa penguatan GRC di sektor publik, khususnya dalam penyelenggaraan Program Jaminan Kesehatan Nasional, memerlukan perubahan desain proses yang fundamental agar GRC mampu mendukung kinerja berintegritas dan keberlanjutan organisasi secara jangka panjang.

REFERENSI

Eisenhower, D. D. (1954). The Eisenhower decision matrix: How to prioritize your tasks. Productivity Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue ocean strategy (Expanded ed.). Harvard Business School Publishing.

Mujahid, U. (2025). Analisis bibliometrik governance, risk, and compliance: Evolusi konsep dan praktik dalam literatur akademik.

OCEG (Open Compliance and Ethics Group). (2025). GRC capability model (Red Book), version 3.5: Guidance for principled performance. Washington, DC.

Papazafeiropoulou, A., & Spanaki, K. (2016). Understanding governance, risk and compliance information systems (GRC IS): The experts' view. Information Systems Frontiers, 18(6), 1251–1263. https://doi.org/10.1007/s10796-015-9572-3

Racz, N., Seufert, A., & Weippl, E. (2010). Governance, risk & compliance (GRC) software: An exploratory study of software vendors. In Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1–10). IEEE. https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.229

Steinberg, R. M., Everson, M. E., Martens, F. J., & Nottingham, L. (2017). COSO enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.

Tricker, B. (2019). Corporate governance: Principles, policies, and practices. Oxford University Press.