

Analisis Tantangan Audit dan Antifraud Digital dalam Penerapan 16 Pilar Tata Kelola Bank di Indonesia

Indonesian Journal of
Auditing and
Accounting (IJAA)
2026, Vol 3 (1) 64-77
e-ISSN: 3032-6273
www.jurnal.iapi.or.id

Victoria Ari Palma Akadiati^{1*}, Agnes Susana Merry Purwati²

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gentiaras

*aripalma.gentiaras@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual implementasi 16 pilar tata kelola perusahaan pada sector perbankan melalui pendekatan teknologi informasi, sistem pelaporan digital, dan strategi antifraud berbasis data. Dengan menggunakan metode kajian pustaka, penelitian mengidentifikasi kesenjangan signifikan dalam tingkat implementasi antara bank besar dan bank kecil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank besar telah mengimplementasikan beberapa pilar secara efektif yang meliputi peran direksi dan komisaris, manajemen risiko digital, kepatuhan regulasi, integritas pelaporan, serta perencanaan strategis yang didukung infrastruktur dan kompetensi memadai. Pilar yang masih mengalami kendala meliputi pelaporan benturan kepentingan, audit internal dan eksternal berbasis teknologi, strategi antifraud digital, keuangan berkelanjutan, serta tata kelola pada Kelompok Usaha Bank (KUB). Temuan penelitian mempertegas bahwa keberhasilan implementasi keseluruhan pilar bergantung pada integrasi teknologi, penguatan tata kelola data, kesiapan sistem pelaporan digital, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk memahami kesiapan industri perbankan dalam mengoprasionalkan pilar-pilar tata kelola melalui pemanfaatan teknologi digital, terutama dalam menghadapi meningkatnya risiko siber, tuntutan pelaporan keberlanjutan, dan era pengawasan berbasis data. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan indikator digital GCG dan penguatan infrastruktur data sebagai langkah strategis menuju tata kelola perbankan yang lebih transparan dan berkelanjutan.

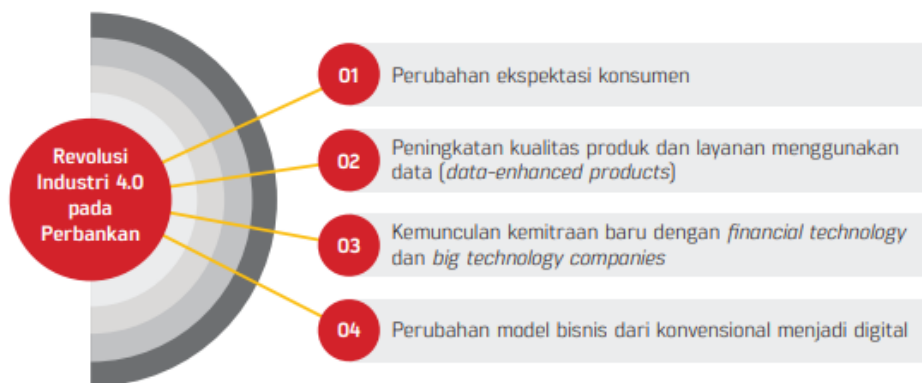
Kata Kunci: Audit Digital, Tata Kelola Bank, Perbankan Digital, Kesenjangan Implementasi, Teknologi Finansial.

Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi faktor kunci dalam mendorong efisiensi, inovasi, dan ketahanan sektor perbankan di Indonesia (Bank Indonesia, 2023). Kebutuhan lain akan peran tata kelola yang baik atau Good Corporate Governance (GCG) semakin meningkat seiring dengan kompleksitas sistem keuangan dan tuntutan transparansi

public (Toni Siboro, 2007). Dalam menjawab kebutuhan tersebut, Otoritas Jasa Keuangan atau OJK menerbitkan Surat Edaran OJK Nomor 14/SEOJK.03/2025 (Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, n.d.) yang memperkenalkan 16 Pilar Tata Kelola sebagai kerangka evaluatif baru bagi dunia perbankan khususnya bagi bank umum. Pilar-pilar tata kelola ini bukan hanya mencerminkan prinsip-prinsip dasar GCG melainkan menekankan pentingnya teknologi informasi, akuntabilitas, dan keberlanjutan. Teknologi diharapkan memposisikan peran yang sangat sentral dalam mendukung keterbukaan informasi, system pelaporan berbasis data, serta mekanisme pengendalian risiko secara real time. Penerapan atau implementasi pilar-pilar tata kelola berbasis digital menghadapi berbagai tantangan struktural dan kesiapan sumber daya dari sisi infrastruktur dan kompetensi sumber daya manusia.

Transformasi digital di sektor perbankan Indonesia tidak merata secara geografis, pada laporan IMF (International Monetary Fund. Asia and Pacific Dept, 2024) yang didasarkan pada data OJK menunjukkan disparitas signifikan antar daerah dalam kesiapan digital, termasuk dalam hal penetrasi P2P lending dan digitalisasi layanan keuangan. Merespon ketimpangan tersebut dan untuk memperkuat tata kelola teknologi informasi, OJK menerbitkan berbagai kebijakan strategis seperti Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan 2020-2025 (Keuangan, 2021) dengan mengedepankan keseimbangan antara inovasi digital dan tata kelola prudent khususnya aspek manajemen risiko, data, dan infrastruktur digital. Revolusi industri 4.0 juga telah merambah ke sektor perbankan dengan adanya upaya perbankan beradaptasi serta melaksanakan perbaikan. Tantangan ini sebagai dampak perubahan perkembangan teknologi informasi yang diidentifikasi dalam empat aspek yaitu perubahan ekspektasi konsumen, peningkatan kualitas produk dan layanan menggunakan data (*data-enhanced products*), kemunculan kemitraan baru dengan *financial technology* dan *big technology companies*, serta perubahan model operasional menjadi model bisnis digital.



Gambar 1. Dampak Revolusi Industri 4.0 pada Sector Perbankan (Keuangan, 2021)

Tidak meratanya penerapan tata kelola digital dan ketahanan siber di dunia perbankan atas regulasi POJK No.11/2022 tentang penyelenggaraan teknologi informasi oleh Bank Umum, SEOJK No.29/2022 tentang ketahanan dan keamanan Siber, SEOJK No. 24/2023 yang menilai tingkatan kematangan digital bank, serta Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan, menjadi alasan mendasar OJK untuk menerbitkan SEOJK No.14/SEOJK.03/2025 dengan 16 tata kelola bank umum yang menekankan pada teknologi, transparansi, anti-fraud digital, dan keuangan berkelanjutan. Pada level tata

kelola perbankan di Indonesia diharapkan dapat memenuhi keinginan atau ekspektasi dari konsumen yaitu customer engagement, customer experience, customer insight, customer trust and perception. Penilaian tingkat kematangan digital rata-rata Bank di Indonesia pada manajemen risiko dan tatanan institusi masih berada di bawah 50 % (Keuangan, 2021)

Penelitian sebelumnya seperti (Handayani et al., 2022) menekankan pentingnya adopsi prinsip GCG untuk memperkuat visi, misi, dan etika perusahaan perbankan. Peneliti lain (Monica et al., 2019) menunjukkan bahwa keterbukaan informasi perbankan masih bersifat minimal, hanya sebatas formalitas regulasi yang wajib disampaikan. Sementara penelitian (Salih et al., 2024) mengungkapkan bahwa audit internal berbasis digital marketing mempercepat deteksi anomali dan meningkatkan akurasi, tetapi penelitian mereka belum membahas integrasi dengan regulasi GCG terbaru maupun dampaknya terhadap transparansi dan kepercayaan public secara konseptual. Dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk mengisi gap penelitian tersebut dengan menelaah secara konseptual bagaimana 16 pilar yang ditetapkan oleh SEOJK No.14/2025 dapat dioperasionalkan melalui teknologi informasi, system pelaporan digital, dan strategi berbasis data untuk membangun transparansi dan memperkuat kepercayaan public dalam tata kelola perbankan.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara konseptual terhadap bagaimana 16 pilar tata kelola ini dapat diimplementasikan secara efektif melalui dukungan teknologi informasi dan system pelaporan digital. Penelitian ini dapat mengisi kekosongan literatur terkait regulasi GCG terbaru dengan praktik tata kelola digital. Implikasinya tidak hanya bersifat akademik yaitu memperluas pemahaman mengenai tata kelola berbasis data dalam sector keuangan, tetapi juga bersifat praktis yaitu memberikan rekomendasi strategis bagi bank umum dan regulator dalam memperkuat transparansi, meningkatkan kepercayaan publik, serta mendorong terciptanya system perbankan yang lebih akuntabel dan berkelanjutan di era digital.

Studi Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia sangat penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan. Dalam sector perbankan, penerapan GCG (2006) menjadi sangat krusial karena menyangkut kepercayaan masyarakat dan stabilitas sistem keuangan. Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip GCG secara konsisten memiliki kinerja yang lebih baik dan tingkat risiko yang lebih terkendali.

Pilar Tata Kelola Bank

Sebagai bentuk penyempurnaan tata kelola perbankan, Otoritas Jasa Keuangan telah menerbitkan Surat Edaran baru Nomor 14/SEOJK.03/2025 tentang penerapan tata kelola bagi bank umum (Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia). Regulasi baru ini mengatur mengenai:

1. Enam Belas Pilar Penilaian Tata Kelola.

Surat edaran OJK memperkenalkan 16 (enam belas) pilar penilaian tata kelola yang terdiri dari:

- 1) pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan wewenang Direksi; 2) pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan wewenang Dewan Komisaris; 3) kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite; 4) penanganan benturan kepentingan; 5) penerapan fungsi kepatuhan; 6) penerapan fungsi audit intern; 7) penerapan fungsi audit ekstern; 8) penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern; 9) pemberian remunerasi; 10) penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar; 11) integritas pelaporan dan sistem teknologi informasi; 12) rencana strategis Bank; 13) aspek pemegang saham; 14) penerapan strategi anti fraud, termasuk anti penyusutan; 15) penerapan keuangan berkelanjutan, termasuk penerapan tanggung jawab sosial dan lingkungan; dan 16) penerapan tata kelola dalam Kelompok Usaha Bersama (KUB).
2. Cakupan dan Tata Cara Pelaporan
Regulasi ini juga mengatur cakupan dan tata cara penyampaian laporan pelaksanaan tata kelola oleh Bank kepada OJK.
3. *Self Assessment*
Pada regulasi baru diatur juga mengenai kertas kerja atau matriks penilaian sendiri (self-assessment) untuk mengevaluasi penerapan tata kelola.

Peran teknologi dalam tata kelola Bank

Teknologi sebagai peran sentral dalam menciptakan sistem pelaporan yang transparan, akurat, dan dapat dipantau secara *real time*. Penerapan system-system teknologi tidak hanya mengotomasi proses, tetapi memperkuat pilar-pilar tata kelola secara fundamental. Beberapa teknologi utama yang telah diadopsi oleh perbankan meliputi: Sistem operasional seperti *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Core Bank System*. Teknologi analitik canggih seperti *Big Data Analytics* dan *Artificial Intelligence (AI)* telah memperkuat pengambilan keputusan strategis, deteksi *fraud*, dan manajemen risiko. Tata kelola AI seperti *Artificial Intelligence Governance for Indonesian Banking* (Dian Ediana Rae, 2025) mulai diterapkan untuk memastikan penggunaan etis dan bertanggung jawab dari kecerdasan artifisial dalam layanan perbankan. Dengan demikian maka teknologi menjadi bagian utama bagi bank untuk memenuhi tuntutan regulasi dan menjalankan pilar tata kelola yang lebih baik.

Transparansi Digital dan Kepercayaan Publik

Transparansi digital merupakan kemampuan lembaga perbankan untuk menyediakan akses terhadap informasi yang relevan dan tepat waktu kepada pemangku kepentingan melalui saluran digital. Keterbukaan informasi yang dapat diverifikasi ini menjadi fondasi untuk membangun dan meningkatkan kepercayaan publik. Instrumen penting untuk mewujudkan antara lain melalui penerapan *dashboard* publik, penerapan laporan ESG yang terstandarisasi (IFC, 2021) dan metodologi *audit digital* (Bred, 2023). *Integrasi Environmental, Social, and Governance (ESG) ke dalam strategi perusahaan telah menjadi imperative. Untuk mendorong komitmen yang nyata, pendapat lain agar para manajer diberikan insentif untuk meningkatkan praktik lingkungan, social, dan tata kelola*

atau memprioritaskan ESG untuk keberlanjutan jangka panjang perusahaan (Homroy et al., 2023).

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode penelitian yang dipilih adalah metode kualitatif konseptual dengan pendekatan kajian pustaka. Pendekatan kajian pustaka ini dipilih untuk membangun pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai regulasi, teori, dan praktik terbaik dalam tata kelola digital perbankan.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif konseptual, yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk memahami konsep atau teori secara mendalam dan menyeluruh. Peneliti menggunakan data sekunder yang merupakan dokumen-dokumen yang sudah ada, seperti regulasi, laporan tahunan, dan laporan keberlanjutan bank. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kajian pustaka atau *library research*.

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder yang meliputi:

- a. Dokumen regulasi, primarily Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan atau SEOJK Nomor 14/SEOJK.03/2025 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum (Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, n.d.).
- b. Laporan tahunan dan laporan keberlanjutan bank umum sampel.
- c. Artikel ilmiah dari jurnal nasional dan internasional serta prosiding konferensi.
- d. Buku teks dan literature terkait *Good Corporate Governance* (GCG) dan transformasi digital di sektor perbankan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui telaah dokumen atau *documentary review* yang sistematis terhadap sumber-sumber data sekunder. Analisis data menggunakan teknik analisis isi kualitatif atau *qualitative content analysis* dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Reduksi data dari berbagai sumber diseleksi dan difokuskan pada tema inti yaitu tata kelola atau GCG, pemanfaatan teknologi, dan pembangunan kepercayaan public.
- b. Kategorisasi dan display data yang telah direduksi kemudian dikelompokkan ke dalam kategori isu dan tantangan implementasi yang spesifik.
- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi pada tahap akhir dengan melakukan sintesis atas temuan untuk merumuskan rekomendasi konseptual yang kuat.

Sampel utama dalam kajian ini adalah bank umum di Indonesia. Untuk memastikan cakupan yang representative, bank-bank tersebut akan dianalisis berdasarkan kelompok kategori bank menurut ketentuan OJK yaitu Bank BUKU 4, Bank BUKU 3, Bank BUKU 2, Bank BUKU 1.

Hasil dan Pembahasan

Kajian Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya sinergi antara regulasi tata kelola dan kemampuan teknologi dalam meningkatkan efektifitas pengawasan bank, penelitian (Handayani et al., 2022) ditekankan bahwa peran penting GCG memotivasi perusahaan perbankan dalam mencapai visi, misi, budaya dan kode etik perusahaan.

Penelitian (Monica et al., 2019) menyatakan bahwa keterbukaan informasi pulik di perbankan hanya terbatas pada informasi yang wajib disediakan dan diumumkan. Penelitian (Wiredu et al., 2023) mengungkapkan bahwa teknologi informasi memiliki peran penting dalam menyediakan layanan finansial yang efisien dan kompetitif, mulai dari ATM hingga *e-banking* dan *straight through processing* (STP), yang mendukung trasformasi digital secara menyeluruh.

Tabel 1. Dukungan Penelitian Terdahulu terhadap 16 Pilar Tata Kelola Bank

No	Pilar Tata Kelola Bank Umum	Didukung
1	Pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan wewenang direksi	(Handayani et al., 2022); (Monica et al., 2019)
2	Pelaksanaan tugas, tang Dewan Komisarising jawab, dan wewenang	(Handayani et al., 2022)
3	Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite	(Wiredu et al., 2023); (Salihi et al., 2024)
4	Penanganan berbenturan kepentingan	(Homroy et al., 2023)
5	Penerapan fungsi kepatuhan	(Wiredu et al., 2023)
6	Penerapan fungsi audit internal	(Salihi et al., 2024)
7	Penerapan fungsi audit eksternal	(Salihi et al., 2024)
8	Penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal	(Wiredu et al., 2023); (Chen & Ruddy, 2020)
9	Pemberian remunerasi berbasis kinerja GCG dan ESG	(Homroy et al., 2023)
10	Penyediaan dana dan transparansi eksposur dana	(Bred, 2023)
11	Integritas pelaporan dan system teknologi informasi	(Chen & Ruddy, 2020)
12	Rencana strategis bank berbasis digital dan ESG	(Handayani et al., 2022); (Monica et al., 2019)
13	Aspek pemegang saham dan transparansi	(Handayani et al., 2022)
14	Strategi antifraud dan anti penyuapan	(Lee, 2024); Elliott et al., 2022
15	Penerapan keuangan berkelanjutan dan CSR	(Handayani et al., 2022); (Lee, 2024)
16	Tata kelola dalam kelompok usaha bank (KUB)	Belum ditemukan

Ket: data diolah peneliti dari penelitian terdahulu

Dalam survey pengaruh tata kelola (Afifah et al., 2022) menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola teknologi baik secara tradisional maupun adaptif, secara signifikan mempengaruhi transformasi digital dan kinerja organisasi. Penelitian (Salihi et al., 2024) menjelaskan bahwa efektifitas audit interal berbasis digital dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, serta deteksi anomali secara lebih awal dibandingkan metode tradisional. Peran bank digital dan lender alternative dalam meningkatkan inklusi keuangan (Lee, 2024) dengan pemanfaatan *platform digital*, *machine learning (ML)*, *Large Language Models (LLM)* serta tantangan regulasi terkait privasi data, bias algoritmik, dan perlindungan konsumen, memberikan rekomendasi inovasi yang harus diimbangi dengan manajemen risiko yang lebih efektif. Demikian juga (Elliott et al., 2022) meneliti bagaimana teknologi desentralisasi seperti *decentralized identifiers* dan *verifiable credentials* dapat mendukung inklusi keuangan yang tetap mematuhi regulasi *Know Your Costumer (KYC)* dan *General Data Protection Regulation (GDPR)*, serta menyajikan *prototype* teknologi berbasis *open source* dan pandangan para pakar perbankan.

Implementasi Pilar Tata Kelola

Menurut SEOJK Nomor 14/SEOJK.03/2025 (Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia) terdapat 16 pilar tata kelola yang harus diimplementasikan. Berdasarkan observasi terhadap bank-bank di Indonesia, berikut ini adalah pemetaan atas pilar-pilar yang telah dijalankan secara cukup efektif disertai dengan kendala dalam implementasinya.

Table 2. Pilar Tata Kelola Telah Diimplemantasikan

No	Pilar Tata Kelola	Contoh Implementasi
1	Pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan wewenang direksi	BCA: Komite digital transformation dipimpin direksi Bank Mandiri: Sustainability committee diketahui Direktur BRI: Dewan direksi aktif dalam pengawasan proyek digitalisasi ESG.
2	Pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan wewenang Dewan Komisaris	Bank Mandiri: Komisaris terlibat dalam penilaian risiko strategis dan tata kelola berkelanjutan. BNI: Dewan komisaris membentuk sustainability oversight committee. BRI: Tech Innovation Supervision
3	Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite	BRI: Komite Risiko menggunakan AI untuk credit monitoring. Bank mandiri: Komite Audit menerapkan data analytics.. BCA: Digital risk Committee
5	Penerapan fungsi kepatuhan	BCA: Digital compliance dashboard real time. BSI: AI based regulatory compliance system. Bank Mandiri: Automated compliance reporting.
8	Penerapan manajemen risiko termasuk system pengendalian intern	BCA Penggunaan system deteksi transaksi mencurigakan berbasis AI untuk Anti-Money Laundering (AML) dan Counter Financing of Terrorisn (CFT) sudah umum dilakukan di bank besar. Bank Mandiri: Behavioral Fraud Analytics. BRI: Integrated Risk Framework
11	Integritas pelaporan dan system teknologi informasi	BRI: Framework seperti Control Objectives for Information and Related Technologies versi 5 (COBIT 5). Bank mandiri: Digital ESG Platform. BCA: Real time regulatory reporting.
12	Rencana strategis bank	BRI : Digital Banking Roadmap 2024-2028. Bank Mandiri: Sustainability strategic plan. BNI: ESG Integration Framework.
13	Aspek pemegang saham	BCA: Digital RUPS dengan livestreaming. Bank Mandiri: Shareholder engagement portal. BRI: Transparent dividend policy

Ket: Hasil observasi dan analisis penulis berdasarkan praktik tata kelola pada bank umum di Indonesia diadaptasi dari SEOJK No. 14/SEOJK.03/2025

Berdasarkan praktik implementasi berbagai pilar tata kelola yang teridentifikasi pada tabel 2, pengukuran lebih lanjut terhadap tingkat implementasi pada setiap kategori bank menunjukkan pola yang konsisten, di mana semakin tinggi kategori suatu bank (BUKU) maka semakin tinggi pula tingkat implementasi setiap pilar tata kelolanya, dapat dilihat pada table 3 di bawah ini.

Tabel 3. Tingkat Implementasi Pilar per Kategori Bank

Kategori Bank	Pilar 1	Pilar 2	Pilar 3	Pilar 5	Pilar 8	Pilar 11	Pilar 12	Pilar 13
BUKU 4	95%	92%	90%	88%	85%	87%	90%	93%
BUKU 3	80%	78%	75%	70%	68%	72%	78%	82%
BUKU 2	65%	60%	58%	55%	52%	58%	65%	70%
BUKU 1	45%	42%	40%	38%	35%	40%	48%	55%

Ket: OJK, Publikasi Laporan Tata Kelola Perbankan, Survei Implementasi GCG, Roadmap Digital banking

Berdasarkan data pada tabel 3, terlihat tingkat pencapaian implementasi pilar tata kelola secara keseluruhan menunjukkan kemajuan yang positif terutama pada bank BUKU 4. Namun beberapa pilar justru tidak konsisten tumbuh dan terlaksana secara maksimal. Untuk memberikan gambaran lebih mendalam pada table 4 berikut ini adalah pilar yang masih terkendala dalam penerapan atau implementasinya beserta penjelasan singkat factor penyebabnya.

Tabel 4. Pilar Tata Kelola Masih Terkendala dalam Implementasi

No	Pilar Tata Kelola	Tantangan Implementasi	Tingkat Kepatuhan
4	Penanganan berbenturan kepentingan	Masih lemah dalam mekanisme pelaporan benturan kepentingan secara digital dan transparan. Bank DKI, Bank NTB Syariah, Bank BPD Kaltim, Bank Mayora	60 – 70%
6	Penerapan fungsi audit intern	Bank kecil kesulitan membangun system audit berbasis teknologi, audit masih bersifat manual. Bank Mayora, Bank Mestika Dharma, Bank BPD Aceh, Bank Jago	55 – 65%
7	Penerapan fungsi audit ekstern	Keterbatasan kerja sama bank kecil dengan auditor eksternal yang memiliki kompetensi digital ESG. BPD Sumsel, Bank Ina Perdana, Bank QNB Indonesia, Bank Neo Commerce	50 – 60%
9	Pemberian remunerasi	Struktur remunerasi belum berbasis kinerja GCG dan ESG di banyak bank daerah. Bank MNC Internasional, Bank Amar Indonesia, Bank BPD Bali, Bank Harda Internasional	45 – 55%
10	Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar	Masih ada keraguan dalam transparansi dan integritas pelaporan kepada OJK terkait eksposur . Bank BPD Jatim, Bank Bukopin, Bank Nationalnobu, Bank Bisnis Internasional	40 – 50%
14	Penerapan strategi anti fraud, termasuk anti penyuapan	Belum semua bank mengembangkan system anti fraud end to end berbasis digital. Bank Jago, Bank Neo Commerce, Bank Seabank Indonesia, Bank Sahabat Sampoerna	35 -45%
15	Penerapan keuangan berkelanjutan, termasuk tanggung jawab social dan lingkungan	ESG masih dianggap beban administratif oleh bank kecil, tanggung jawab social belum terintegrasi dalam strategi. Bank Harda Internasional, Bank Bisnis Internasional, Bank Sahabat Sampoerna, Bank Amar Indonesia	30 – 40%
16	Penerapan tata kelola dalam kelompok usaha bank (KUB)	Koordinasi antar entitas dalam KUB masih lemah, termasuk konsistensi penerapan GCG lintas unit. Bank Maybank Indonesia, Bank UOB Indonesia, Bank ANZ Indonesia, Bank Woori Saudara	25 – 35%

Ket: Hasil observasi dan analisis penulis terhadap kesiapan implementasi 16 pilar tata kelola bank umum berdasarkan SEOJK No. 14/SEOJK.03/2025 serta tinjauan literature sekunder.

Untuk memberikan gambaran yang terukur mengenai tantangan implementasi yang dihadapi, table 5 menjelaskan tingkat penerapan (implementation rate) dari masing-masing pilar yang terkendala untuk diimplementasikan. Data kuantitatif ini memperjelas variasi pencapaian antar kelompok bank dengan tingkat kesulitan implementasi yang nyata berdasarkan klasifikasi BUKU yang rendah.

Tabel 5. Tingkat Implementasi Pilar yang Masih Terkendala

Kategori Bank	Pilar 4	Pilar 6	Pilar 7	Pilar 9	Pilar 10	Pilar 14	Pilar 15	Pilar 16
BUKU 4	85%	90%	88%	80%	85%	75%	70%	65%
BUKU 3	70%	75%	72%	65%	60%	55%	45%	40%
BUKU 2	60%	55%	50%	45%	40%	35%	30%	25%
BUKU 1	40%	35%	35%	25%	20%	15%	10%	5%

Ket: OJK, Publikasi Laporan Tata Kelola Perbankan, Survei Implementasi GCG, Roadmap Digital banking

Implementasi 16 pilar tata kelola yang telah dikelompokkan pada tabel 2 dan tabel 4 memberikan gambaran yang sangat jelas mengenai adanya kesenjangan structural dan digital dalam sector perbankan nasional di Indonesia. Pilar-pilar yang telah berjalan baik umumnya diimplementasikan oleh bank-bank besar yang memiliki sumber daya memadai baik infrastruktur teknologi, sumber daya manusia, maupun kapasitas manajemen risiko. Peneliti menyimpulkan bahwa kapasitas internal yang dimiliki institusi sangat menentukan efektivitas penerapan tata kelola digital.

Penelitian terdahulu juga mengungkapkan berbagai aspek yang relevan dengan tantangan implementasi pilar tata kelola digital. Sebagai contoh penelitian (Chen & Ruddy, 2020) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi tata kelola berbasis teknologi sangat bergantung pada kapasitas infrastruktur dan kompetensi sumber daya manusia. Mereka menyatakan bahwa investasi dalam infrastruktur teknologi dan pelatihan SDM merupakan faktor kritis yang menentukan keberhasilan digitalisasi tata kelola di lembaga keuangan (Chen & Ruddy, 2020).

Untuk meningkatkan efektifitas kebijakan digital perusahaan perlu meningkatkan kemampuan adaptasi dinamis dan secara efektif mengurangi biaya transformasi digital (Wei & Liu, 2025). Pendapat lain agar para manajer diberikan insentif untuk meningkatkan praktik lingkungan, social, dan tata kelola atau memprioritaskan ESG untuk keberlanjutan jangka panjang perusahaan (Homroy et al., 2023). Penelitian terdahulu mendukung temuan bahwa aspek infrastruktur, kompetensi SDM, budaya organisasi, dan regulasi merupakan factor penentu dalam keberhasilan implementasi pilar tata kelola digital di sector perbankan Indonesia.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa implementasi pilar-pilar tata kelola masih menghadapi tantangan mencerminkan aspek yang sangat mendasar dari tata kelola digital yang belum merata penerapannya terutama pada bank kecil dan bank daerah. Beberapa temuan penting yang sangat relevan dalam penelitian ini adalah:

1. Infrastruktur Transparansi dan Akuntabilitas yang Lemah

Minimnya system pelaporan berbasis digital dan keterbukaan informasi pada pilar penanganan benturan kepentingan (pilar 4) dan penyediaan dana kepada pihak terkait (pilar 10) menunjukkan masih adanya kelemahan infrastruktur transparansi di tingkat manajemen operasional. Kenyataan tersebut dapat menjadi penyebab atau hambatan dalam membangun kepercayaan publik.

2. Sistem Pengawasan dan control yang Tidak Terintegrasi
Keterbatasan fungsi audit internal dan eksternal berbasis teknologi (pilar 6 dan pilar 7) memberikan signal bahwa peran teknologi belum terintegrasi secara menyeluruh dalam system pengawasan dan control. Keterbatasan ini dapat menciptakan celah atas potensi fraud serta menurunkan efektivitas *governance framework* yang berbasis data.
3. Pemahaman yang Keliru tentang Nilai Strategis Teknologi
Pada pilar ke 14 strategi anti-fraud digital dan pilar 15 keuangan berkelanjutan, diharapkan menjadi komponen utama dalam smart governance masih dianggap sebagai beban administrative oleh sebagian bank. Dengan demikian memperlihatkan kurangnya pemahaman terhadap peran teknologi dan data dalam upaya meningkatkan akuntabilitas dan nilai keberlanjutan bank.
4. Tata Kelola Kelompok Usaha yang Terfragmentasi
Koordinasi lemah dalam Kelompok Usaha Bank (KUB) pada pilar 16 menandakan belum optimalnya integrase tata kelola di tingkat kelompok usaha terutama sinkronisasi system informasi dan pelaporan lintas entitas.

Tantangan Strategis Implementasi

Temuan penelitian mengidentifikasi empat tantangan strategis utama yang menjadi penghambat utama dalam penerapan 16 pilar tata kelola di perbankan Indonesia khususnya bagi bank kecil dan bank daerah. Tantang ini saling berkaitan dan menciptakan sebuah siklus yang harus diatasi.

1. Kapasitas Teknologi yang terbatas
Bank kecil dan BPD umumnya memiliki keterbatasan system Teknologi Informasi yang mampu mengintegrasikan GCG dengan pelaporan risiko, audit, dan ESG secara otomatis. Keterbatasan ini menjadi akar masalah dari lemahnya infrastruktur transparansi dan system pengawasan (terkait dengan Pilar 4, 6, 7, dan 10)
2. Sumber Daya Manusia dan Kompetensi GCG Digital
Pelatihan tentang Informasi Teknologi *Governance, data governance, compliance* berbasis sistem masih terbatas dan tidak merata antar bank. SDM yang terbatas dengan pendekatan kepatuhan (*compliance*) yang procedural dan manual, tidak berbasis data dan prinsip (*principle-based*) Kesenjangan kompetensi ini menjelaskan mengapa fungsi audit berbasis teknologi (Pilar 6 dan 7) lemah dan menjawab strategi anti fraud digital (Pilar 14) dianggap sebagai beban administrative dan bukan sebagai alat strategis.
3. Biaya dan Investasi
Transformasi tata kelola digital memerlukan biaya awal yang tinggi, khususnya untuk pengembangan system pelaporan internal, *AI based fraud detection*, dan audit berbasis data. Tingginya biaya menjadi pembenaran utama bagi bank-bank kecil untuk menunda transformasi sehingga memperluas kesenjangan tata kelola dengan bank-bank besar (BUKU 4).
4. Budaya dan Resistensi Perubahan
Sebagian lembaga keuangan masih memiliki budaya kerja konvensional, yang tidak mendorong inovasi dalam hal keterbukaan dan akuntabilitas berbasis data. Inovasi teknologi dipandang sebagai ancaman yang menjadi penyebab koordinasi yang

lemah dalam KUB (Pilar 16) dan rendahnya pemahaman tentang nilai keuangan berkelanjutan (Pilar 15)

Saran Perbaikan dan Penguatan

Berdasarkan analisis tantangan yang ada, peneliti memberikan rekomendasi strategis untuk memperbaiki dan memperkuat implementasi tata kelola perbankan:

1. Pengembangan indicator Digital GCG oleh OJK
Otoritas Jasa Keuangan (OJK) perlu mengembangkan dan menerapkan indicator GCG Digital yang terukur seperti indeks transparansi digital, indeks integrasi Informasi Teknologi Governance (ITG), dan tingkat pelaporan keberlanjutan yang berbasis data (OECD, 2021), (ISACA, 2019), (Permatasari, 2021). Indikator ini akan menciptakan standar yang jelas dan memudahkan pengukuran kemajuan secara objektif.
2. Skema Insentif dan Dukungan Teknis
Untuk mengatasi kendala biaya dan kapasitas, diperlukan skema insentif dan dukungan teknis dari regulator. Melalui penyediaan *platform Cloud GCG system* untuk bank kecil, *sandbox* regulasi untuk uji system pengendalian digital, dan integrasi system pelaporan otomatis yang terpusat (FSB, 2017), (OJK, 2023). Langkah ini akan dapat menurunkan hambatan masuk (*barrier to entry*) bagi bank yang lebih kecil.
3. Integrasi GCG ke dalam Strategi IT Bank
Pendekatan prinsip *Enterprise Governance of IT* (EGIT) segera diadopsi untuk memastikan bahwa pelaporan GCG dan strategi digital berjalan selaras (Weill & Ross, 2011) (ISACA, 2019). Integrasi ini memastikan bahwa investasi teknologi tidak hanya untuk efisiensi operasional tetapi untuk mendukung tujuan tata kelola, risiko, dan kepatuhan (GRC).
4. Audit dan Pemantauan Berbasis Realtime
Efektivitas pengawasan perlu ditingkatkan dengan implementasi *continuous auditing* yang didukung dengan *dashboard* dan *AI tools* untuk OJK agar pengawasan tidak hanya bersifat *ex-post* atau setelah kejadian (Standards, 2020) menjadi *real time* dan prospektif, sehingga potensi masalah dapat diidentifikasi lebih dini.
5. Kolaborasi Regulator, Industri, dan Akademisi
Penting untuk membentuk forum kolaboratif antara regulator, industry perbankan, dan akademisi guna melakukan riset dan pengembangan kerangka evaluasi tata kelola digital berbasis bukti empiris (OECD, 2021), (Financial Stability Board, 2023). Kolaborasi ini memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan relevan, efektif, dan sesuai dengan dinamika teknologi terkini.

Analisis dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun sebagian pilar telah diimplementasikan dengan cukup efektif, kesenjangan digital dan ketimpangan kapabilitas tata kelola masih menjadi tantangan serius. Keadaan ini akan memperkuat relevansi dan urgensi dari tujuan penelitian ini yaitu:

1. Mendukung pemahaman konseptual, memberikan kontribusi pada pemahaman mengenai bagaimana 16 pilar tata kelola dapat didukung secara efektif oleh teknologi informasi dan sistem pelaporan digital.

2. Mendorong integrasi system, mendukung integrase *data governance*, sistem pelaporan berbasis *real-time*, dan indicator digital GCG dalam kerangka kerja operasional perbankan.
3. Memperkuat kepercayaan public, berkontribusi dalam upaya memperkuat kepercayaan public melalui pendekatan berbasis transparansi, anti fraud digital, dan pelaporan keberlanjutan yang lebih akuntabel.

Kesimpulan

Penerapan 16 pilar Tata kelola sebagaimana diatur dalam SEOJK 14/2025 merupakan langkah strategis OJK dalam memperkuat *Good Corporate Governance* atau GCG di era digitalisasi. Pilar-pilar tersebut mencakup berbagai aspek penting yang dimulai dari struktur organisasi, transparansi, pengendalian internal hingga keuangan berkelanjutan. Teknologi digital berperan penting dalam mendukung pelaksanaan prinsip tata kelola khususnya dalam meningkatkan transparansi, efektivitas pelaporan dan kepercayaan public. Pelaksanaan di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua bank memiliki kesiapan infrastruktur, sumber daya manusia dan sistem informasi yang mendukung secara optimal.

Kajian terhadap implementasi di Indonesia menunjukkan adanya kemajuan pada beberapa bank besar, sementara tantangan signifikan masih dihadapi oleh bank skala menengah dan kecil. Strategi perbaikan melalui penguatan indicator digital, peningkatan kompetensi SDM serta dukungan infrastruktur teknologi menjadi hal penting atau krusial untuk memastikan keberhasilan tata kelola perbankan digital di masa depan.

Saran bagi Regulator diharapkan dapat menyusun standar indikator digitalisasi GCG yang terukur dan dapat diadopsi oleh seluruh bank. Menyediakan insentif bagi bank yang berhasil menerapkan tata kelola digital secara menyeluruh. Memfasilitasi platform pelaporan GCG digital yang terintegrasi. Saran bagi industri perbankan diharapkan dapat mengembangkan roadmap internal untuk implementasi 16 pilar tata kelola secara bertahap dan berkelanjutan. Berinvestasi dalam pengembangan infrastruktur Teknologi Informasi (TI) dan pelatihan karyawan untuk mendukung tata kelola digital. Menerapkan system audit berbasis digital serta meningkatkan keterlibatan stakeholder dalam pelaporan. Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya dapat mendorong riset lanjutan terhadap efektivitas implementasi SEOJK 14/2025 pada berbagai tipe bank serta dapat mengembangkan model evaluasi tata kelola berbasis teknologi dan budaya organisasi digital. Melakukan penelitian untuk merumuskan perkembangan arsitektur digital tata kelola yang terstandarisasi dan inklusif, khususnya bank skala menengah, melakukan pelatihan dan penguatan SDM untuk mengadopsi pendekatan teknologi dalam pelaporan audit dan manajemen risiko, pengembangan indicator evaluasi berbasis data untuk mengukur efektivitas penerapan 16 pilar tata kelola secara lebih objektif dan *real time*.

Daftar Pustaka

- Afifah, N., Mulyana, R., & Abdurrahman, L. (2022). Survei Pengaruh Tata Kelola TI terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Organisasi Bank. *SISTEMASI: Jurnal Sistem Informasi*, 11(3), 749–760. <http://sistemasi.ftik.unisi.ac.id>

- Bank Indonesia. (2023). Dari Visi Misi Menjadi Realitas Akselerasi Transformasi Digital Menuju Bank Sentral Digital Terdepan Untuk Indonesia Maju. *Bank Indonesia*, 1–72. www.bi.go.id
- Bred, C. (2023). Accounting & Marketing Mini Review Auditing in the Digital Age. *Accounting & Marketing*, 12(July), 3–4. <https://doi.org/10.37421/2168-9601.2023.12.430>
- Chen, L., & Ruddy, L. (2020). Improving Digital Connectivity: Policy Priority for ASEAN Digital Transformation. *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia Key*, 07(2020), 1–4. <https://www.eria.org/uploads/media/policy-brief/Improving-Digital-Connectivity-Policy-Priority-for-ASEAN-Digital.pdf>
- Dian Ediana Rae. (2025). Tata Kelola Kecerdasan Artifisial Perbankan Indonesia. *Otoritas Jasa Keuangan*. [https://www.ojk.go.id/id/Publikasi/Roadmap-dan-Pedoman/Perbankan/Documents/Tata Kelola Kecerdasan Artifisial Perbankan Indonesia.pdf](https://www.ojk.go.id/id/Publikasi/Roadmap-dan-Pedoman/Perbankan/Documents/Tata%20Kelola%20Kecerdasan%20Artifisial%20Perbankan%20Indonesia.pdf)
- Elliott, K., Coopamootoo, K., Curran, E., Ezhilchelvan, P., Finnigan, S., Horsfall, D., Ma, Z., Ng, M., Spiliotopoulos, T., Wu, H., & Van Moorsel, A. (2022). Know Your Customer: Balancing innovation and regulation for financial inclusion. *Data and Policy*, 4(1). <https://doi.org/10.1017/dap.2022.23>
- Financial Stability Board. (2023). Promoting Global Financial Stability. *Annual Report, October*, 1–38.
- FSB. (2017). *Financial Stability Implications from FinTech Supervisory and Regulatory Issues that Merit Authorities' Attention*. June.
- Handayani, A. T., Wahyuni, E. S., & Fryanti, Y. E. (2022). Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Bank Muamalat KC Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 981–990. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2553>
- Homroy, S., Mavruk, T., & Nguyen, V. D. (2023). ESG-Linked Compensation, CEO Skills, and Shareholder Welfare. *Review of Corporate Finance Studies*, 12(4), 939–985. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfad012>
- IFC. (2021). *IFC ESG Guidebook*. 84.
- International Monetary Fund. Asia and Pacific Dept. (2024). Indonesia: 2024 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Indonesia. *IMF Staff Country Reports*, 2024(270), A001. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/270/article-A001-en.xml>
- ISACA. (2019). *Cobit 5 Business Framework* (Vol. 23, Issue 3).
- Kuangan, O. J. (2021). Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan (Long Version). *Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*, 1–170. [https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan/Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan \(Long Version\).pdf](https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan/Cetak%20Biru%20Transformasi%20Digital%20Perbankan%20(Long%20Version).pdf)
- Lee, L. (2024). Enhancing Financial Inclusion and Regulatory Challenges: A Critical Analysis of Digital Banks and Alternative Lenders Through Digital Platforms, Machine Learning, and Large Language Models Integration. *SSRN Electronic Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4799209>
- Monica, A. S., Murwadi, T., & Suwandono, A. (2019). Implementasi Prinsip Keterbukaan Informasi Publik Terkait Pembukaan Rahasia Bank Dalam Manajemen Risiko Bagi Bank Umum. *Jurnal Ilmu Hukum Kenotariatan Fakultas Hukum Unpad*, 3(1), 43–57.
- OECD. (2021). *Whistleblower Protection in South Africa: A Comparative Analysis* (Issue May). <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/grc/grc-see/integrity/Policy-Briefing-Note-on-Whistleblower-Protectionvs.pdf>
- OJK. (2023). Roadmap Pasar Modal Indonesia 2023-2027. [https://www.ojk.go.id/id/Berita-Dan-Kegiatan/Publikasi/Documents/Pages/Roadmap-Pasar-Modal-Indonesia-2023---2027/Roadmap Pasar Modal Indonesia 2023-2027 .pdf](https://www.ojk.go.id/id/Berita-Dan-Kegiatan/Publikasi/Documents/Pages/Roadmap-Pasar-Modal-Indonesia-2023---2027/Roadmap%20Pasar%20Modal%20Indonesia%202023-2027%20.Pdf)
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. (n.d.). *SEOJK 14-SEOJK.03.2025 Penerapan Tata Kelola*

Bagi Bank Umum.

- Permatasari, W. (2021). GRI 1 - Landasan 2021 - Indonesian. *Scribd*.
<https://www.scribd.com/document/686905361/GRI-1-Landasan-2021-Indonesian>
- Salihi, S. S., Ikhsanuddin, U. D., Article, I., Data, B., Buatan, K., & Commons, C. (2024). *Peran Teknologi Dalam Meningkatkan Efektivitas*. 3(2), 140-148.
- Standards, A. (2020). *Standards , Guidelines , Tools And Techniques Standards , Guidelines , Tools And Techniques*. 1, 1-5.
- Toni Siboro, D. (2007). Hubungan Good Corporate Governance (GCG) Dengan Pengungkapan Laporan Keuangan. *Fokus Ekonomi*, 2(2), 17-29.
- Wei, J., & Liu, X. (2025). *enterprises*. 1-16.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2011). IT Governance on One Page. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.664612>
- Wiredu, I., Osei Agyemang, A., & Agbadzidah, S. Y. (2023). Does green accounting influences ecological sustainability? Evidence from a developing economy. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2240559.