

Strengthening Risk Governance in Managing Emerging Risks in the Insurance Industry in the Era of Digital Transformation

Penguatan *Risk Governance* dalam Mengelola *Emerging Risk* pada Industri Perasuransian di Era Transformasi Digital

Romdaniyah¹, Franciskus Antonius Alijoyo²

Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti, Jakarta
¹romdaniyah@gmail.com, ²franciskus.antonius.alijoyo63@gmail.com

Abstract

Digital transformation in the insurance industry not only enhances operational efficiency but also introduces increasingly complex emerging risks, including technological risks, cybersecurity threats, and regulatory uncertainties. This condition necessitates a shift toward adaptive and integrated risk governance beyond formal compliance. This study aims to analyze the implementation of risk governance in addressing emerging risks based on Financial Services Authority Regulation (POJK) Number 28 of 2025 and to identify gaps between regulatory frameworks and their practical implementation. The study employs a qualitative descriptive approach using literature review, regulatory analysis, and gap analysis. The findings indicate that although the regulatory framework is comprehensive, the implementation of risk governance remains predominantly compliance-based, is insufficiently integrated with digital technologies, and is not fully supported by data-driven decision-making. As a contribution, this study proposes an Adaptive Digital Risk Governance Framework that emphasizes technological integration, data-driven decision-making, strengthening risk culture, and optimizing the Three Lines Model (IIA) to enhance the effectiveness of risk management in the digital era.

Keywords: Risk Governance, Emerging Risk, Digital Transformation, Insurance Industry.

Abstrak

Transformasi digital dalam industri perasuransian tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memunculkan *emerging risk* yang semakin kompleks, termasuk risiko teknologi, keamanan siber, dan ketidakpastian regulasi. Kondisi ini menuntut pergeseran menuju *risk governance* yang adaptif dan terintegrasi, melampaui pendekatan kepatuhan formal semata. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *risk governance* dalam menghadapi *emerging risk* berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 28 Tahun 2025 serta mengidentifikasi kesenjangan antara kerangka regulasi dan implementasinya dalam praktik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur, analisis regulasi, dan *gap analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kerangka regulasi telah komprehensif, implementasi *risk governance* masih cenderung bersifat *compliance-based*, belum terintegrasi secara memadai dengan teknologi digital, serta belum sepenuhnya didukung oleh pengambilan keputusan berbasis data. Sebagai kontribusi, penelitian ini mengusulkan model *Adaptive Digital Risk Governance Framework* yang menekankan integrasi teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, penguatan budaya risiko, serta optimalisasi *Three Lines Model (IIA)* untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko di era digital.

Kata Kunci: Risk Governance, Emerging Risk, Transformasi Digital, Industri Perasuransian.

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi pendorong utama perubahan dalam industri perasuransian. Pemanfaatan teknologi seperti *artificial intelligence*, *big data*, dan sistem digital tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas akses layanan kepada masyarakat. Namun demikian, perkembangan tersebut secara simultan meningkatkan kompleksitas risiko yang dihadapi perusahaan. Risiko dalam era digital tidak lagi terbatas pada gangguan operasional, tetapi juga mencakup risiko

strategis, kepatuhan, dan reputasi yang berpotensi memengaruhi keberlanjutan organisasi.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2022) menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan eksposur terhadap risiko keamanan, tetapi juga memperbesar kompleksitas tata kelola perusahaan akibat meningkatnya ketergantungan pada teknologi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pendekatan manajemen risiko konvensional menjadi kurang memadai, sehingga diperlukan penguatan *risk governance* yang lebih adaptif dan terintegrasi. Hal ini sejalan dengan konsep *enterprise risk management* yang menekankan integrasi pengelolaan risiko dalam proses pengambilan keputusan strategis (Bromiley et al., 2023).

Dalam konteks regulasi nasional, POJK Nomor 28 Tahun 2025 mengatur penerapan manajemen risiko pada sektor Perusahaan Perasuransian, Lembaga Penjamin, dan Dana Pensiun, dengan menekankan pengawasan aktif, kecukupan kebijakan dan prosedur, serta sistem pengendalian internal. Selain itu, POJK Nomor 4 Tahun 2021 menegaskan bahwa penggunaan teknologi informasi berpotensi meningkatkan risiko yang harus dikelola secara terintegrasi (Otoritas Jasa Keuangan, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa regulator telah mengantisipasi perkembangan risiko digital melalui penguatan kerangka manajemen risiko. Namun demikian, efektivitas implementasi kerangka tersebut sangat bergantung pada kualitas *risk governance* dalam organisasi (Florio & Leoni, 2023).

Meskipun kerangka regulasi telah tersedia, implementasi *risk governance* dalam praktik masih menunjukkan kesenjangan, khususnya dalam menghadapi *emerging risk* berbasis transformasi digital. Penerapan manajemen risiko masih cenderung bersifat *compliance-based*, belum sepenuhnya terintegrasi dengan teknologi digital, serta belum didukung oleh pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, penelitian sebelumnya lebih banyak membahas *enterprise risk management* dan *corporate governance* secara umum, namun belum secara spesifik mengkaji integrasi *risk governance* dalam menghadapi *emerging risk* di era transformasi digital, khususnya dalam konteks industri perasuransian di Indonesia. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kerangka regulasi yang bersifat normatif dengan praktik implementasi serta keterbatasan kajian empiris yang menghubungkan *risk governance*, transformasi digital, dan *emerging risk*.

Kegagalan dalam mengelola *emerging risk* dapat berdampak signifikan, antara lain berupa kerugian finansial, gangguan operasional, serta menurunnya kepercayaan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan *risk governance* yang tidak hanya berfokus pada kepatuhan, tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika risiko digital yang semakin kompleks. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan *risk governance* yang tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif, adaptif, dan berbasis teknologi dalam menghadapi dinamika *emerging risk* di era transformasi digital.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis karakteristik *emerging risk* dalam industri perasuransian di era transformasi digital; (2) mengevaluasi implementasi *risk governance* berdasarkan POJK Nomor 28 Tahun 2025 dalam pengelolaan risiko digital; serta (3) mengidentifikasi kesenjangan antara ketentuan regulasi dan praktik penerapan *risk governance*. Selain itu, penelitian ini mengembangkan model *Adaptive Digital Risk Governance Framework* sebagai pendekatan untuk meningkatkan efektivitas

pengelolaan risiko di industri perasuransian. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjawab bagaimana penguatan *risk governance* dapat dilakukan secara adaptif dalam menghadapi dinamika *emerging risk* di era transformasi digital.

2. Tinjauan Pustaka

Risk Governance

Risk governance merupakan integrasi antara manajemen risiko dan tata kelola perusahaan yang mencakup struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, serta penguatan budaya risiko dalam organisasi. Pendekatan ini tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga berkembang sebagai instrumen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Menurut *International Organization for Standardization* (ISO, 2018), manajemen risiko merupakan proses terstruktur yang meliputi identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko secara sistematis dalam seluruh aktivitas organisasi. Standar ini menekankan pentingnya integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola, strategi, dan proses bisnis. Namun demikian, pendekatan berbasis standar tersebut cenderung bersifat normatif dan belum sepenuhnya mempertimbangkan dinamika risiko yang berkembang secara cepat, khususnya dalam konteks transformasi digital.

Aven (2016) menegaskan bahwa pengelolaan risiko modern harus mempertimbangkan tingkat ketidakpastian dan kompleksitas yang semakin meningkat, sehingga pendekatan yang bersifat statis tidak lagi memadai. Sejalan dengan itu, Bromiley et al. (2023) dan Nocco dan Stulz (2022) menekankan bahwa *enterprise risk management* harus diintegrasikan dalam pengambilan keputusan strategis untuk menciptakan nilai bagi organisasi. Selain itu, Florio dan Leoni (2023) menunjukkan bahwa efektivitas *risk governance* memiliki hubungan signifikan dengan kinerja perusahaan, terutama melalui penguatan fungsi tata kelola.

Dalam konteks industri perasuransian, Horvey dan Odei-Mensah (2025) menunjukkan bahwa *risk governance* berpengaruh terhadap perilaku pengambilan risiko perusahaan, sehingga tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga sebagai instrumen strategis. Penelitian Napitupulu et al. (2026) juga menegaskan bahwa integrasi manajemen risiko dengan *strategic control* mampu meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan asuransi. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih berfokus pada konteks konvensional dan belum secara eksplisit mengkaji peran *risk governance* dalam menghadapi *emerging risk* berbasis transformasi digital.

Lebih lanjut, OECD (2022) menegaskan bahwa transformasi digital meningkatkan kompleksitas tata kelola perusahaan serta eksposur terhadap risiko, sehingga menuntut penguatan *risk governance* yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berbasis data. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun konsep *risk governance* telah berkembang secara teoritis dan empiris, masih terdapat keterbatasan dalam mengintegrasikan pendekatan tersebut dengan dinamika transformasi digital dan *emerging risk*.

Emerging Risk

Emerging risk merupakan risiko baru yang muncul akibat perubahan teknologi, ekonomi, dan lingkungan bisnis yang dinamis, dengan karakteristik utama berupa tingkat ketidakpastian yang tinggi, keterbatasan data historis, serta potensi dampak yang signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Berbeda dengan risiko

konvensional, *emerging risk* sulit diidentifikasi dan diukur secara akurat karena sifatnya yang kompleks dan terus berkembang (Aven, 2016).

Dalam konteks transformasi digital, *emerging risk* berkaitan erat dengan perkembangan teknologi seperti *artificial intelligence*, keamanan siber, serta integrasi sistem digital yang semakin kompleks. Risiko tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga saling terhubung (*interconnected risk*) dan berpotensi menimbulkan dampak sistemik terhadap organisasi. KPMG (2022) menunjukkan bahwa peningkatan pemanfaatan teknologi dan data dalam industri asuransi secara signifikan meningkatkan kompleksitas risiko serta memunculkan bentuk risiko baru yang sebelumnya tidak teridentifikasi.

Kessler et al. (2024) menunjukkan bahwa ketidakpastian teknologi dan kompleksitas tugas memengaruhi respons manajerial terhadap risiko, sehingga menuntut pendekatan pengelolaan risiko yang lebih adaptif. Selain itu, Lee et al. (2022) menegaskan bahwa transformasi digital membutuhkan kerangka tata kelola risiko yang terintegrasi dengan teknologi dan berbasis data dalam merespons dinamika risiko yang berkembang.

Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko yang terintegrasi dengan prinsip *good corporate governance* mampu meningkatkan efektivitas tata kelola perusahaan (Sari et al., 2022). Namun demikian, penelitian tersebut masih berfokus pada risiko konvensional dan belum secara spesifik mengkaji karakteristik *emerging risk* berbasis digital yang memiliki tingkat ketidakpastian lebih tinggi.

Dengan demikian, pengelolaan *emerging risk* tidak hanya memerlukan pendekatan reaktif, tetapi juga pendekatan yang bersifat prediktif dan proaktif melalui pemanfaatan data dan teknologi. Hal ini menegaskan bahwa penguatan *risk governance* menjadi faktor kunci dalam mengintegrasikan pengelolaan *emerging risk* secara efektif dalam organisasi.

Regulasi Manajemen Risiko

Dalam konteks Indonesia, penerapan manajemen risiko pada sektor perasuransian diatur melalui POJK Nomor 28 Tahun 2025 yang menekankan empat pilar utama, yaitu pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, kecukupan kebijakan dan prosedur, proses manajemen risiko yang komprehensif, serta sistem pengendalian internal yang efektif (Otoritas Jasa Keuangan, 2025). Kerangka ini menunjukkan bahwa regulator telah menetapkan fondasi tata kelola risiko yang kuat dalam industri perasuransian.

Selain itu, POJK Nomor 4 Tahun 2021 mengatur penerapan manajemen risiko dalam penggunaan teknologi informasi, yang menekankan pentingnya integrasi antara sistem teknologi dan pengelolaan risiko secara menyeluruh (Otoritas Jasa Keuangan, 2021). Ketentuan ini diperkuat melalui SEOJK Nomor 8/SEOJK.05/2021 dan SEOJK Nomor 22/SEOJK.05/2021 yang memberikan pedoman teknis implementasi manajemen risiko, khususnya terkait pengelolaan risiko operasional dan teknologi informasi (Otoritas Jasa Keuangan, 2021a; Otoritas Jasa Keuangan, 2021b).

Meskipun kerangka regulasi tersebut telah komprehensif, dalam praktiknya masih terdapat tantangan dalam implementasi, terutama dalam menghadapi dinamika *emerging risk* berbasis transformasi digital. Regulasi yang ada cenderung bersifat normatif dan berbasis kepatuhan (*compliance-based*), sehingga belum

sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan pengelolaan risiko yang bersifat dinamis, berbasis data, dan real-time.

Lebih lanjut, efektivitas tata kelola perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko dengan pengendalian strategis dan proses pengambilan keputusan. McShane et al. (2022) dan Yun (2023) menunjukkan bahwa penerapan *enterprise risk management* yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan nilai perusahaan dan kualitas pengambilan keputusan. Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengaitkan regulasi, praktik implementasi, serta dinamika risiko digital masih terbatas.

Dengan demikian, kajian literatur ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pendekatan teoritis, kerangka regulasi, dan praktik implementasi *risk governance*, khususnya dalam menghadapi *emerging risk* berbasis transformasi digital. Kesenjangan ini menegaskan perlunya pengembangan pendekatan *risk governance* yang lebih adaptif, terintegrasi dengan teknologi, serta berbasis data. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan *Adaptive Digital Risk Governance Framework* sebagai pendekatan untuk menjawab tantangan pengelolaan risiko di era digital. Berdasarkan kajian tersebut, penelitian ini menempati posisi sebagai pengembangan konseptual yang mengintegrasikan aspek *risk governance*, transformasi digital, dan *emerging risk* dalam konteks industri perasuransian di Indonesia.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis penerapan *risk governance* dalam menghadapi *emerging risk* pada industri perasuransian, khususnya dalam konteks transformasi digital. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman fenomena secara mendalam, terutama yang berkaitan dengan interaksi antara regulasi, praktik, dan dinamika risiko digital yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Penelitian ini bersifat konseptual dengan menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur dan analisis dokumen. Unit analisis meliputi kerangka regulasi manajemen risiko, konsep *risk governance*, serta praktik pengelolaan risiko dalam industri perasuransian. Sumber data mencakup jurnal ilmiah terindeks Scopus dan SINTA, laporan industri, serta regulasi yang relevan seperti POJK Nomor 28 Tahun 2025, POJK Nomor 4 Tahun 2021, serta SEOJK Nomor 8/SEOJK.05/2021 dan SEOJK Nomor 22/SEOJK.05/2021.

Tahapan penelitian dilakukan secara sistematis yang meliputi studi literatur, analisis regulasi, *gap analysis*, serta pengembangan model konseptual. Studi literatur dilakukan untuk mengkaji konsep dan teori terkait *risk governance*, *emerging risk*, serta manajemen risiko berbasis digital dengan menggunakan sumber yang relevan dan mutakhir. Selanjutnya, analisis regulasi dilakukan terhadap ketentuan Otoritas Jasa Keuangan untuk memahami kerangka normatif penerapan manajemen risiko, termasuk aspek pengawasan, kebijakan, proses manajemen risiko, dan pengendalian internal.

Tahap berikutnya adalah *gap analysis* yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara teori, regulasi, dan praktik dalam penerapan *risk governance*, khususnya dalam menghadapi *emerging risk* berbasis digital. Berdasarkan hasil analisis tersebut, penelitian ini mengembangkan model *Adaptive Digital Risk*

Governance Framework sebagai kontribusi konseptual dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko pada industri perasuransian.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan interpretatif melalui proses penafsiran, perbandingan, dan sintesis berbagai sumber literatur dan regulasi untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta kesenjangan yang relevan. Untuk meningkatkan validitas analisis, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai referensi ilmiah, regulasi, dan laporan industri. Selain itu, pendekatan analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta kesenjangan antara teori, regulasi, dan praktik implementasi *risk governance*.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan konsep *risk governance* serta kontribusi praktis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko di industri perasuransian.

4. Hasil dan Pembahasan

Implementasi *Risk Governance*

Penerapan *risk governance* dalam industri perasuransian di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan, terutama dengan diberlakukannya POJK Nomor 28 Tahun 2025 yang menekankan pentingnya pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, kecukupan kebijakan dan prosedur, serta sistem pengendalian internal yang efektif. Regulasi ini secara normatif telah mengadopsi prinsip-prinsip utama manajemen risiko sebagaimana tercermin dalam ISO 31000, yaitu integrasi, struktur yang sistematis, serta peningkatan berkelanjutan dalam pengelolaan risiko.

Dalam praktiknya, implementasi *risk governance* menunjukkan beberapa kondisi utama. Pertama, terdapat peningkatan kesadaran organisasi terhadap pentingnya pengelolaan risiko sebagai bagian dari tata kelola perusahaan, yang tercermin dari pembentukan fungsi manajemen risiko, penyusunan kebijakan, serta pelaporan risiko kepada manajemen puncak. Kedua, meskipun struktur dan kebijakan telah tersedia, implementasi masih cenderung bersifat formalistik dan belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hal ini menunjukkan bahwa *risk governance* belum sepenuhnya berfungsi sebagai *strategic enabler* dalam organisasi.

Sejalan dengan Aven (2016), pengelolaan risiko modern menuntut pendekatan yang mampu mengakomodasi ketidakpastian dan kompleksitas yang semakin tinggi. Selain itu, Horvey dan Odei-Mensah (2025) menegaskan bahwa *risk governance* berperan dalam memengaruhi perilaku pengambilan risiko organisasi. Oleh karena itu, efektivitas *risk governance* tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dari sejauh mana risiko menjadi bagian utama dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Kesenjangan Implementasi

Meskipun kerangka regulasi telah cukup komprehensif, hasil analisis menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara ketentuan normatif dan praktik implementasi di lapangan.

Pertama, penerapan manajemen risiko masih didominasi oleh pendekatan *compliance-based*, di mana organisasi lebih berfokus pada pemenuhan kewajiban regulasi dibandingkan dengan optimalisasi nilai strategis dari manajemen risiko. Hal

ini menyebabkan fungsi manajemen risiko belum sepenuhnya berperan sebagai *strategic enabler* dalam organisasi.

Kedua, integrasi teknologi dalam pengelolaan risiko masih belum optimal. Banyak organisasi belum memanfaatkan sistem digital secara maksimal untuk melakukan pemantauan risiko secara *real-time*. Padahal, dalam konteks transformasi digital, kemampuan untuk mengakses dan menganalisis data secara cepat menjadi kunci dalam mengantisipasi risiko.

Ketiga, proses pengambilan keputusan belum sepenuhnya berbasis data (*data-driven decision making*). Keputusan strategis masih sering didasarkan pada pengalaman atau intuisi, sehingga berpotensi meningkatkan ketidakpastian dalam pengelolaan risiko.

Keempat, budaya risiko (*risk culture*) belum terinternalisasi secara menyeluruh dalam organisasi. Hal ini terlihat dari masih rendahnya kesadaran risiko di tingkat operasional, serta kurangnya keterlibatan seluruh unit kerja dalam proses manajemen risiko.

Secara keseluruhan, kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa transformasi *risk governance* dari pendekatan *compliance-based* menuju *value-based* dan *data-driven* masih belum optimal. Kondisi ini memperkuat kebutuhan akan pendekatan yang lebih adaptif dan terintegrasi dalam penguatan *risk governance*.

Emerging Risk dalam Digitalisasi

Transformasi digital telah menjadi faktor utama yang mendorong munculnya *emerging risk* dengan karakteristik yang semakin kompleks dan dinamis. Risiko-risiko tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap keberlangsungan organisasi.

Dalam konteks ini, terdapat beberapa jenis risiko utama yang perlu diperhatikan. Pertama, risiko penggunaan *artificial intelligence* dan model analitik, yang berkaitan dengan potensi bias algoritma, kesalahan model, serta kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, risiko keamanan siber yang meningkat seiring dengan ketergantungan pada sistem digital dan pertukaran data elektronik. Ketiga, risiko kepatuhan digital yang berkaitan dengan perlindungan data dan regulasi teknologi informasi. Keempat, risiko reputasi yang dapat muncul akibat kegagalan sistem atau insiden keamanan.

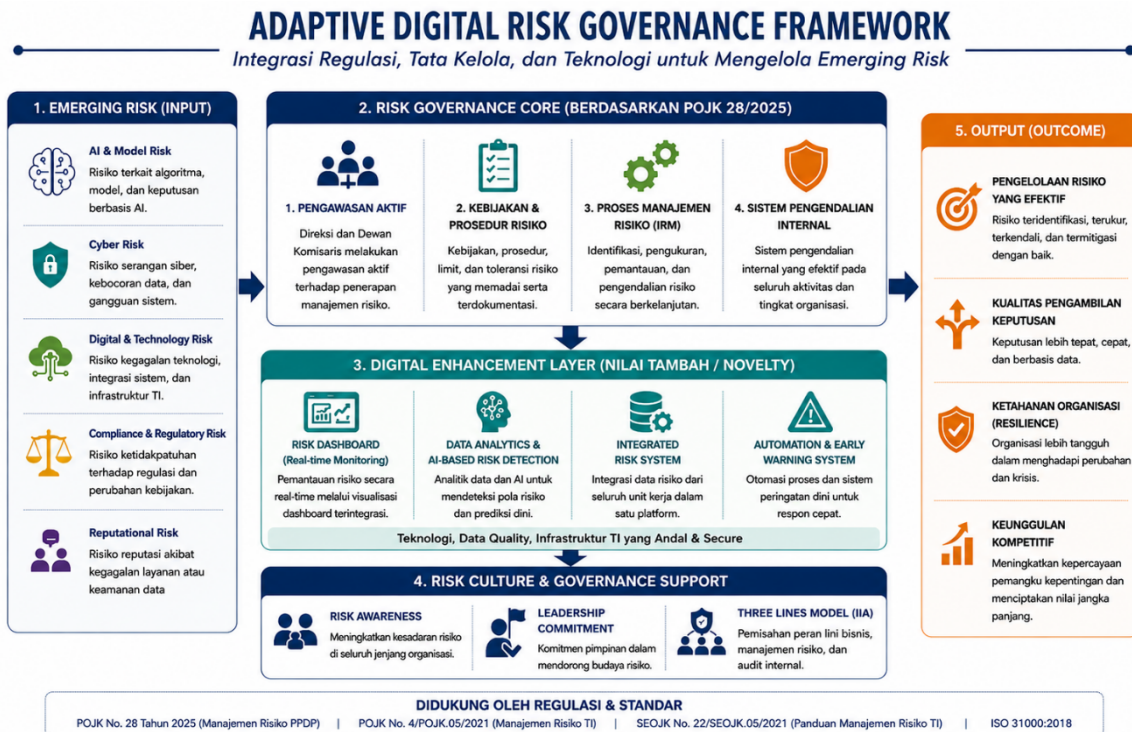
KPMG (2022) menunjukkan bahwa industri asuransi global mulai beralih menuju pendekatan berbasis data dalam pengelolaan risiko, yang menekankan pentingnya integrasi antara teknologi, analitik, dan proses pengambilan keputusan. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu mengembangkan kemampuan prediktif dalam mengelola risiko, tidak hanya bersifat reaktif. Kondisi ini semakin menegaskan pentingnya *risk governance* yang adaptif dalam mengelola risiko yang kompleks dan saling terhubung.

Model Penguatan Risk Governance

Berdasarkan hasil analisis terhadap kesenjangan implementasi dan dinamika *emerging risk*, penelitian ini mengusulkan model *Adaptive Digital Risk Governance Framework* sebagai pendekatan konseptual untuk memperkuat penerapan *risk governance* dalam industri perasuransian. Model *Adaptive Digital Risk Governance Framework* yang diusulkan dalam penelitian ini (lihat Gambar 1) menunjukkan integrasi antara aspek regulasi, tata kelola, dan teknologi dalam pengelolaan *emerging*

risk. Model ini merupakan kontribusi utama penelitian yang mengintegrasikan aspek regulasi, tata kelola, dan teknologi dalam satu kerangka yang adaptif terhadap dinamika risiko digital.

Untuk memperjelas model yang diusulkan, kerangka *Adaptive Digital Risk Governance Framework* disajikan pada Gambar 1. Model ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memiliki implikasi praktis sebagai kerangka implementatif yang dapat digunakan oleh perusahaan perasuransian dalam mengintegrasikan aspek regulasi, tata kelola, dan teknologi untuk memperkuat efektivitas pengelolaan *emerging risk* di era transformasi digital.



Gambar 1. Adaptive Digital Risk Governance Framework

Model ini dibangun atas empat komponen utama yang saling terintegrasi. Pertama, *risk governance core* yang mengacu pada POJK Nomor 28 Tahun 2025, meliputi pengawasan aktif, kebijakan dan prosedur, proses manajemen risiko, serta sistem pengendalian internal. Kedua, *digital enhancement layer* yang mencakup integrasi *risk dashboard*, pemanfaatan *data analytics* dan *artificial intelligence*, sistem risiko terintegrasi, serta mekanisme *automation* dan *early warning system*. Lapisan ini berperan sebagai nilai tambah utama dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan pemantauan risiko secara *real-time* dan pengambilan keputusan berbasis data. Ketiga, penguatan *risk culture* dan *governance support*, yang meliputi peningkatan kesadaran risiko, komitmen kepemimpinan, serta optimalisasi *Three Lines Model (IIA)*. Komponen ini memastikan bahwa manajemen risiko tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga terinternalisasi dalam budaya organisasi. Keempat, output yang dihasilkan berupa pengelolaan risiko yang lebih efektif, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, penguatan ketahanan organisasi (*resilience*), serta peningkatan keunggulan kompetitif.

Keunggulan model ini terletak pada kemampuannya dalam menjembatani kesenjangan antara pendekatan berbasis regulasi (*compliance-based*) dengan pendekatan berbasis nilai (*value-based*) dan teknologi (*data-driven*). Dengan demikian, model ini tidak hanya berfungsi sebagai kerangka konseptual, tetapi juga sebagai solusi praktis dalam meningkatkan efektivitas *risk governance*.

Secara keseluruhan, *Adaptive Digital Risk Governance Framework* diharapkan mampu memperkuat kemampuan organisasi dalam mengelola *emerging risk* secara lebih adaptif, terintegrasi, dan responsif terhadap dinamika risiko di era transformasi digital. Model ini juga memberikan kontribusi dalam menjembatani kesenjangan antara pendekatan teoritis dan implementasi praktis dalam pengelolaan risiko di industri perasuransian.

5. Kesimpulan

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *risk governance* memiliki peran strategis dalam menghadapi *emerging risk* pada industri perasuransian, khususnya dalam konteks transformasi digital. Penerapan POJK Nomor 28 Tahun 2025 secara normatif telah menyediakan kerangka yang komprehensif dalam pengelolaan risiko, yang mencakup pengawasan aktif, kebijakan dan prosedur, proses manajemen risiko, serta sistem pengendalian internal.

Namun demikian, hasil penelitian mengindikasikan bahwa implementasi *risk governance* masih menghadapi berbagai keterbatasan. Penerapan manajemen risiko masih cenderung bersifat *compliance-based*, integrasi teknologi dalam pengelolaan risiko belum optimal, serta pengambilan keputusan belum sepenuhnya berbasis data. Selain itu, budaya risiko (*risk culture*) belum terinternalisasi secara menyeluruh dalam organisasi, sehingga peran *risk governance* sebagai *strategic enabler* belum berjalan secara optimal.

Lebih lanjut, perkembangan *emerging risk* yang dipicu oleh transformasi digital menuntut perubahan pendekatan manajemen risiko yang lebih adaptif, proaktif, dan berbasis teknologi. Dalam konteks tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi melalui pengembangan model *Adaptive Digital Risk Governance Framework* yang mampu menjembatani kesenjangan antara kerangka regulasi dan praktik implementasi, serta meningkatkan efektivitas *risk governance* dalam menghadapi dinamika risiko digital. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan praktik manajemen risiko yang lebih adaptif dan berbasis teknologi di industri perasuransian.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan konseptual berbasis studi literatur dan analisis regulasi tanpa pengujian empiris secara langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model yang diusulkan melalui studi kasus atau pendekatan kuantitatif pada perusahaan perasuransian guna memperoleh validasi yang lebih komprehensif.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penguatan *risk governance* dalam industri perasuransian perlu dilakukan melalui beberapa langkah strategis. Pertama, organisasi perlu mengembangkan sistem *risk governance* berbasis teknologi, seperti

risk dashboard digital dan sistem pemantauan risiko secara *real-time*, guna meningkatkan visibilitas dan respons terhadap risiko.

Kedua, peningkatan kompetensi sumber daya manusia menjadi krusial, khususnya dalam bidang manajemen risiko dan teknologi digital, agar organisasi mampu mengelola risiko yang semakin kompleks dan dinamis.

Ketiga, integrasi manajemen risiko dengan strategi bisnis perlu diperkuat sehingga *risk governance* dapat berperan sebagai *strategic enabler* dalam proses pengambilan keputusan.

Keempat, penguatan budaya risiko (*risk culture*) perlu dilakukan secara menyeluruh melalui peningkatan kesadaran dan keterlibatan seluruh elemen organisasi.

Terakhir, organisasi perlu mendorong penerapan pendekatan *data-driven risk management* melalui pemanfaatan data dan analitik untuk meningkatkan kualitas serta kecepatan pengambilan keputusan.

6. Daftar Pustaka

- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2023). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Strategic Management Journal*, 44(1), 1–30.
- Florio, C., & Leoni, G. (2023). Enterprise risk management and firm performance: The role of governance. *European Accounting Review*, 32(2), 357–388.
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2025). Enterprise risk management, corporate governance and insurers' risk-taking behaviour in South Africa: Evidence from a linear and threshold analysis. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 15(1), 53–83. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2023-0242>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management—Guidelines. Geneva: ISO.
- Jallali, S., & Zoghلامي, F. (2022). Does risk governance mediate the impact of governance and risk management on performance? *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(3), 456–478.
- Kessler, M., Rosca, E., & Arlinghaus, J. (2024). Risk management behaviour in digital factories: The influence of technology and task uncertainty on managerial risk responses. *Supply Chain Management: An International Journal*, 29(2), 297–314. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2023-0296>
- KPMG. (2022). *Global risk and compliance transformation survey*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/03/global-risk-and-compliance-transformation-survey.pdf>
- Lee, C.-H., Wang, D., Lyu, S., Evans, R. D., & Li, L. (2022). A digital transformation-enabled framework and strategies for public health risk response and governance: China's experience. *Industrial Management & Data Systems*, 123(1), 133–154. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2022-0008>
- McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2022). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Risk and Insurance*, 89(2), 419–449.

- Napitupulu, R. H. M., Sardjito, R. M. D. H., & Romdaniyah. (2026). Manajemen risiko dan strategic control dalam tata kelola asuransi umum. *Jurnal Lentera Bisnis*, 15(1). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i1.2094>
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(3), 8–20.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Digitalisation and corporate governance*. <https://doi.org/10.1787/296d219f-en>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.05/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Lembaga Jasa Keuangan Nonbank.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021a). Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 8/SEOJK.05/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, dan Perusahaan Reasuransi Syariah.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021b). Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 22/SEOJK.05/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Lembaga Jasa Keuangan Nonbank.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 28 Tahun 2025 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Perusahaan Perasuransian, Lembaga Penjamin, dan Dana Pensiun.
- Sari, M., Hanum, S., & Rahmayati, R. (2022). Analisis manajemen risiko dalam penerapan good corporate governance: Studi pada perusahaan perbankan di Indonesia. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1540–1554. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.804>
- Yun, J. (2023). The effect of enterprise risk management on corporate risk management. *Finance Research Letters*, 55, 103950. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103950>