

Analisis Implementasi Model Bisnis Insurtech Terhadap Kesiapan Tata Kelola, Kepatuhan Regulasi, Dan Perlindungan Konsumen Pada Qoala Insurance

Analysis Of Insurtech Business Model Implementation Regarding Governance Readiness, Regulatory Compliance, And Consumer Protection At Qoala Insurance

Muhammad Iqbal^{a*}, I Made Indra P^b

Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti^{a,b}

^aiqbal.balbo82@gmail.com

Abstract

Digital transformation has accelerated the rise of InsurTech to support insurance distribution, customer interactions, and process efficiency through digital platforms, API integration, data analytics, and automation. In Indonesia, InsurTech commonly operates as a distribution platform (e.g., marketplace/comparison) and as a technology/process support provider in collaboration with insurers and/or intermediaries. This study examines the implementation of Qoala Insurance's (PT Mitra Jasa Pratama) InsurTech business model and assesses its readiness in governance, regulatory compliance, and consumer protection. The research applies a qualitative descriptive approach using a case study design. Data are collected through semi-structured interviews, and document review. Data analysis follows the Miles & Huberman model and thematic analysis, complemented by mapping the Business Model Canvas to the three assessment dimensions. The outputs include a business model mapping, gap and root-cause identification, and actionable recommendations on policies, controls, partnership governance, and strengthened consumer protection.

Keyword: *InsurTech, business model, governance readiness, regulatory compliance, consumer protection.*

Abstrak

Transformasi digital mendorong berkembangnya InsurTech untuk mendukung distribusi produk asuransi, interaksi nasabah, dan efisiensi proses melalui platform digital, integrasi API, analitik data, dan otomasi. Di Indonesia, InsurTech banyak berperan sebagai platform penyalur (marketplace/pembanding) dan pendukung teknologi/proses yang berkolaborasi dengan perusahaan asuransi dan/atau perantara. Penelitian ini menganalisis implementasi model bisnis InsurTech pada Qoala Insurance (PT Mitra Jasa Pratama) serta menilai kesiapan tata kelola, kepatuhan regulasi, dan perlindungan konsumen. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan telaah dokumen. Analisis dilakukan dengan model Miles & Huberman dan pengelompokan tematik, disertai pemetaan Business Model Canvas ke tiga dimensi penilaian. Hasil penelitian menghasilkan pemetaan model bisnis Qoala, identifikasi gap dan akar penyebab, serta rekomendasi perbaikan yang operasional terkait kebijakan, kontrol, tata kelola kemitraan, dan penguatan perlindungan konsumen.

Kata Kunci: *InsurTech, model bisnis, tata kelola, kepatuhan regulasi, perlindungan konsumen.*

1. Pendahuluan

Digitalisasi telah mengubah cara produk asuransi dirancang, didistribusikan, dibeli, dilayani, dan didukung. Interaksi yang sebelumnya bergantung pada dokumen fisik dan proses tatap muka kini semakin banyak dilakukan melalui aplikasi, situs web, integrasi sistem, dan kanal mitra. Dalam industri asuransi, perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi kanal pemasaran, tetapi juga mencakup konfigurasi produk, proses onboarding nasabah, penerbitan polis, pelayanan polis, bantuan klaim, serta penanganan pengaduan. Studi industri menunjukkan bahwa kapabilitas teknologi, investasi digital, dan manajemen hubungan pelanggan semakin terintegrasi dalam

rantai nilai perasuransian (Capgemini & Efma, 2021). Oleh karena itu, InsurTech tidak seharusnya dipahami hanya sebagai aplikasi yang digunakan untuk melakukan transaksi, tetapi sebagai suatu pendekatan yang dapat mengubah model bisnis, aliran data, hubungan antarorganisasi, kepemilikan proses, serta distribusi tanggung jawab operasional dan kepatuhan (Bittini et al., 2022; Sosa & Sosa, 2025).

Perkembangan distribusi asuransi berbasis platform menciptakan ketegangan struktural antara kecepatan dan pengendalian. Proses digital dapat mengurangi hambatan transaksi dan memperluas akses, tetapi tidak secara otomatis menghilangkan risiko operasional, regulasi, maupun risiko konsumen. Investasi teknologi juga dapat menimbulkan biaya implementasi dan kompleksitas organisasi sebelum manfaatnya dapat direalisasikan (Chang, 2024). Ketika perjalanan nasabah (*customer journey*) melibatkan perusahaan asuransi, platform, penyedia teknologi, penyedia layanan pembayaran, pemroses data, dan mitra lainnya, aspek akuntabilitas, kepemilikan layanan, eskalasi, auditabilitas, dan ketahanan operasional menjadi semakin penting. Dengan demikian, persoalan utama bukan hanya apakah suatu sistem digital dapat berfungsi, tetapi juga apakah organisasi mampu menunjukkan pihak yang bertanggung jawab ketika suatu proses mengalami kegagalan, perubahan, atau melintasi batas-batas organisasi.

Ketergantungan terhadap pihak ketiga menjadi aspek yang sangat penting dalam model bisnis InsurTech. Operasional platform dapat bergantung pada perusahaan asuransi, penyedia teknologi, layanan identitas atau verifikasi, infrastruktur pembayaran, layanan cloud atau data, serta mitra distribusi. Hubungan tersebut dapat memperluas kapabilitas organisasi, tetapi juga dapat menimbulkan risiko konsentrasi dan risiko pihak lawan transaksi (*counterparty risk*) ketika layanan kritis bergantung pada sejumlah penyedia yang terbatas. Oleh karena itu, manajemen risiko pihak ketiga perlu mencakup lebih dari sekadar due diligence awal, tetapi juga meliputi penilaian kritikalitas, pembagian tanggung jawab secara kontraktual, service-level agreement (SLA), pemantauan, hak audit, pemberitahuan insiden, keberlangsungan bisnis, pengendalian subkontrak, serta strategi exit (Financial Stability Board, 2023; Harju et al., 2024). IAIS (2022) juga menempatkan ketahanan operasional (operational resilience) dalam konteks pengawasan yang lebih luas, karena ketergantungan terhadap layanan penting dapat memengaruhi keberlangsungan aktivitas perasuransian.

Digital underwriting dan kesesuaian produk (*product suitability*) menciptakan lapisan kompleksitas lainnya. Pertanyaan digital yang terstruktur dan aturan otomatis dapat meningkatkan konsistensi dan kecepatan proses, tetapi tidak semua risiko asuransi dapat direpresentasikan melalui parameter yang sederhana. Informasi yang tidak lengkap atau tidak akurat, jumlah pertanyaan yang terbatas, maupun validasi yang lemah dapat memengaruhi proses seleksi risiko dan berpotensi menimbulkan anti-selection. Oleh karena itu, digitalisasi tidak seharusnya dipandang sebagai alasan untuk mengurangi disiplin underwriting. Sebaliknya, hubungan antara karakteristik produk, parameter underwriting, kualitas data, kewenangan pengambilan keputusan, dan informasi yang diterima konsumen perlu dapat ditelusuri. Dalam konteks perusahaan perantara atau platform, hal tersebut menjadi sangat relevan karena platform dapat memfasilitasi proses pengajuan, sementara kewenangan underwriting tetap berada pada perusahaan asuransi.

Perlindungan konsumen memiliki keterkaitan yang erat dengan persoalan proses dan tata kelola tersebut. Produk yang dapat dibeli dengan cepat belum tentu

merupakan produk yang sepenuhnya dipahami oleh konsumen. Manfaat, pengecualian, biaya, periode pertanggungan, prosedur klaim, batasan pertanggungan, dan identitas pihak yang menanggung risiko mungkin telah disampaikan secara formal, tetapi posisi, hierarki, dan penggunaan bahasa dalam penyampaian informasi turut memengaruhi kemampuan konsumen untuk memahaminya. Penelitian mengenai kepercayaan terhadap InsurTech menunjukkan bahwa kepercayaan dipengaruhi oleh konteks organisasi maupun teknologi (Zarifis & Cheng, 2022). Sementara itu, bukti dari Indonesia menunjukkan bahwa kepercayaan, persepsi kegunaan, dan kemudahan penggunaan berkaitan dengan intensi penggunaan InsurTech (Umran, 2024). Penelitian mengenai perlindungan konsumen dalam keuangan digital juga menunjukkan bahwa teknologi dapat menciptakan bentuk baru asimetri informasi dan risiko konsumen (Boeddu & Chien, 2022).

Lingkungan regulasi semakin menegaskan perlunya menghubungkan desain model bisnis dengan pengendalian operasional. Di Indonesia, POJK No. 22 Tahun 2023 menetapkan prinsip-prinsip perlindungan konsumen di sektor jasa keuangan; POJK No. 3 Tahun 2024 mengatur mengenai inovasi teknologi sektor keuangan; sedangkan POJK No. 8 Tahun 2024 mengatur produk asuransi dan saluran pemasaran produk asuransi, termasuk pengaturan yang melibatkan kanal digital dan kerja sama dengan pihak lain. Selain itu, Undang-Undang No. 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi menambahkan persyaratan mengenai pemrosesan dan perlindungan data pribadi. Kerangka regulasi tersebut menggeser pertanyaan analitis dari sekadar apakah dokumen kebijakan telah tersedia menjadi apakah kewajiban regulasi telah diterjemahkan ke dalam kepemilikan proses, pengendalian, bukti, pemantauan, dan tindakan perbaikan (*remediation*).

Literatur telah membahas berbagai komponen dari fenomena tersebut. Bittini et al. (2022) membahas hubungan antara model bisnis yang berorientasi teknologi dengan tata kelola; Rahadian et al. (2024) menggunakan Business Model Canvas untuk memetakan model bisnis InsurTech di Indonesia; Harianja et al. (2024) menunjukkan keragaman peran InsurTech di Indonesia; Harju et al. (2024) mengkaji manajemen risiko dalam pengadaan layanan teknologi informasi; sedangkan Del-Real et al. (2025) menekankan pentingnya *security and privacy by design*. Penelitian lainnya berfokus pada kepercayaan, dark patterns, perilaku konsumen, atau inklusi asuransi (Uceng & Hanifah, 2024; Mushonga & Mishi, 2026). Penelitian-penelitian tersebut memberikan kontribusi penting, tetapi cenderung mengkaji komponen-komponen individual dari fenomena InsurTech. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam mengintegrasikan konfigurasi model bisnis, kepemilikan proses end-to-end, kesiapan tata kelola, kepatuhan regulasi, dan perlindungan konsumen dalam satu kasus organisasi, sekaligus menelusuri analisis dari bukti empiris menuju rekomendasi operasional.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui studi kasus pada Qoala Insurance (PT Mitra Jasa Pratama). Penelitian memetakan model bisnis menggunakan Business Model Canvas dan end-to-end customer journey, kemudian menganalisis tiga dimensi kesiapan yang saling berkaitan, yaitu tata kelola, kepatuhan regulasi, dan perlindungan konsumen. Kesiapan diperlakukan sebagai kategori analitis pada tingkat indikator, bukan sebagai satu skor organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan utama, yaitu bagaimana model bisnis InsurTech diimplementasikan dan bagaimana aktor serta tanggung jawab didistribusikan; bagaimana tata kelola dan kepatuhan regulasi mendukung

implementasi model bisnis tersebut; serta bagaimana perlindungan konsumen diimplementasikan dan kesenjangan serta akar penyebab apa yang perlu diperbaiki. Dengan demikian, kontribusi penelitian bersifat integratif dan praktis, yaitu menghubungkan logika model bisnis dengan bukti pengendalian, tanggung jawab para pemangku kepentingan, pengalaman konsumen, serta prioritas perbaikan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Pemilihan pendekatan kualitatif sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami bagaimana praktik organisasi diimplementasikan, bagaimana tanggung jawab dinegosiasikan di antara para aktor, serta mengapa kesenjangan terjadi dalam konteks kelembagaan tertentu (Creswell & Poth, 2018). Unit analisis dalam penelitian ini adalah implementasi model bisnis InsurTech dan kesiapan organisasi dalam mendukung proses layanan pada Qoala Insurance (PT Mitra Jasa Pratama). Penelitian dilaksanakan pada periode Juli 2025–Juli 2026, yang mencakup penyempurnaan instrumen penelitian, proses akses dan koordinasi, wawancara, telaah dokumen, transkripsi dan pengodean data, triangulasi, penilaian kesiapan, serta penyusunan rekomendasi.

Informan penelitian dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap proses yang menjadi objek penelitian. Sebanyak 16 informan berpartisipasi dalam penelitian ini, yang terdiri atas 11 informan internal dari fungsi Business, Product, Partnership, Legal, Compliance, Risk/Internal Control, Internal Audit, Technology, Security/Data, Operations/Customer Experience, dan Claims; dua orang perwakilan dari perusahaan asuransi mitra; serta tiga orang konsumen yang telah menggunakan layanan asuransi melalui Qoala. Informan internal memberikan informasi mengenai konfigurasi model bisnis, desain produk, tata kelola kemitraan, interpretasi regulasi, pemantauan kepatuhan, manajemen risiko dan assurance, pengendalian teknologi dan data, layanan pelanggan, serta klaim. Informan eksternal dilibatkan untuk menguji apakah deskripsi internal mengenai kepemilikan proses dan kualitas layanan sesuai dengan pengalaman mitra dan konsumen. Pemilihan informan secara purposive dan berorientasi pada informasi tersebut sesuai dengan prinsip bahwa kecukupan sampel dalam penelitian kualitatif sebaiknya dinilai berdasarkan kekayaan informasi dan saturasi, bukan berdasarkan keterwakilan secara numerik (Ahmad & Wilkins, 2024; Hennink & Kaiser, 2022).

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan telaah dokumen. Pertanyaan wawancara disusun berdasarkan Business Model Canvas, kepemilikan proses end-to-end, prinsip tata kelola ETAK, Three Lines Model, RACI, manajemen kepatuhan, manajemen risiko pihak ketiga, digital underwriting dan product suitability, mekanisme pengaduan dan penyelesaian (*redress*), berbagi data, persetujuan (*consent*), privasi, serta bukti kesiapan. Pertanyaan disesuaikan dengan peran masing-masing informan. Informan internal ditanya mengenai pengendalian dan kepemilikan proses; mitra perusahaan asuransi ditanya mengenai proses serah terima underwriting, penerbitan polis, klaim, tingkat layanan, pertukaran data, dan eskalasi; sedangkan konsumen ditanya mengenai pemahaman informasi, akses terhadap polis, pengalaman layanan, klaim, pengaduan, dan berbagi data. Telaah dokumen mencakup struktur organisasi, kebijakan dan SOP, RACI, kontrak dan SLA, due diligence mitra, catatan risiko pihak ketiga, rencana keberlangsungan bisnis atau exit plan, inventaris regulasi, daftar pemeriksaan kepatuhan, bukti persetujuan,

pemberitahuan privasi, catatan persetujuan (*consent*), informasi aliran data (*data flow*), catatan pengaduan dan insiden, serta laporan pemantauan. Penelitian tidak mengasumsikan bahwa dokumen yang tidak tersedia berarti suatu pengendalian tidak ada; ketersediaan dokumen, keterbatasan akses, dan kualitas bukti diperlakukan sebagai bagian dari konteks penelitian.

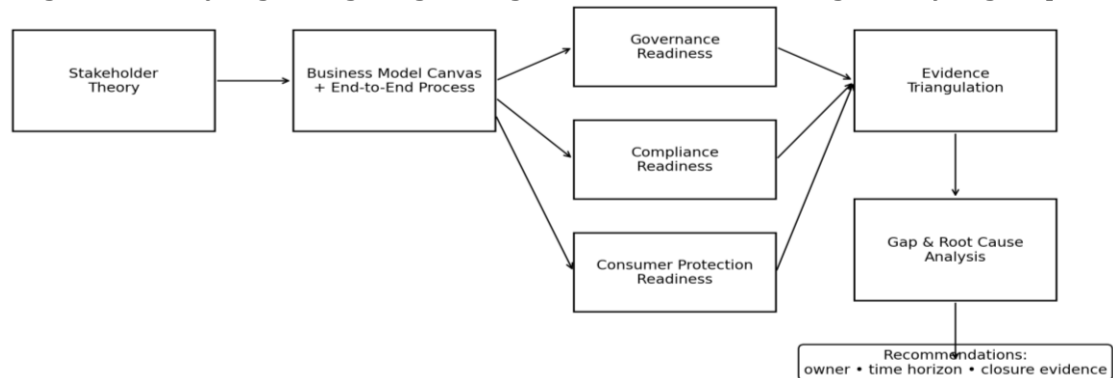
Analisis data menggabungkan analisis tematik refleksif (*reflexive thematic analysis*) dengan kerangka analisis Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi pola makna dan membangun tema, sedangkan kerangka Miles et al. digunakan untuk mendukung proses kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses pengodean menggabungkan strategi deduktif dan induktif. Konsep awal secara deduktif diturunkan dari *Stakeholder Theory*, Business Model Canvas, proses end-to-end, tata kelola, kepatuhan, perlindungan konsumen, tata kelola data, manajemen risiko pihak ketiga, dan indikator kesiapan. Sementara itu, pengodean secara induktif tetap terbuka terhadap tema-tema yang sebelumnya tidak diperkirakan, seperti koordinasi informal, penanganan pengecualian, serta alasan praktis terjadinya penyimpangan dari prosedur formal (Braun & Clarke, 2021).

Proses analisis dilakukan melalui delapan tahapan. Pertama, ringkasan wawancara, transkrip, dan dokumen ditelaah secara berulang untuk memperoleh pemahaman awal terhadap data. Kedua, kode awal dikembangkan dan disempurnakan. Ketiga, kode-kode yang memiliki keterkaitan dikelompokkan ke dalam kategori dan tema, sementara bukti yang bertentangan tetap dipertahankan untuk diinterpretasikan lebih lanjut. Keempat, tema-tema yang terbentuk dipetakan ke dalam blok Business Model Canvas dan tahapan proses end-to-end. Kelima, triangulasi dilakukan dengan membandingkan pernyataan hasil wawancara dengan informan lainnya, dokumen, log, bukti proses, dan pengalaman konsumen. Keenam, setiap indikator kesiapan dikategorikan berdasarkan bukti yang tersedia. Ketujuh, kesenjangan dan akar penyebab diidentifikasi berdasarkan dimensi proses, peran, pengendalian, sistem, kapabilitas, dan kemitraan. Kedelapan, rekomendasi disusun berdasarkan akar penyebab yang telah diidentifikasi dan dikaitkan dengan fungsi yang bertanggung jawab, jangka waktu implementasi, serta bukti penutupan tindakan.

Penilaian kesiapan dilakukan pada tingkat indikator, bukan dalam bentuk satu skor organisasi secara keseluruhan. Suatu indikator dikategorikan Siap (*Ready*) apabila telah terdapat landasan formal, kepemilikan yang jelas, implementasi yang konsisten, bukti yang memadai, serta kegiatan pemantauan atau peninjauan. Kategori Sebagian Siap (*Partially Ready*) digunakan apabila pengendalian yang relevan telah tersedia, tetapi belum sepenuhnya diterapkan secara end-to-end, bukti masih tidak konsisten, atau kepemilikan dan pemantauan masih bersifat parsial. Sementara itu, kategori Belum Siap (*Not Ready*) digunakan apabila pengaturan utama belum tersedia atau belum berjalan dan kondisi tersebut dapat dikonfirmasi berdasarkan bukti yang tersedia. Penelitian ini tidak memperlakukan keterbatasan akses terhadap bukti sebagai bukti bahwa suatu pengendalian tidak ada. Kategorisasi berbasis bukti tersebut digunakan untuk menghindari presisi yang semu (*false precision*) dan sesuai dengan karakteristik desain penelitian kualitatif.

Struktur konseptual penelitian berlandaskan Stakeholder Theory, yang memandang organisasi sebagai jaringan hubungan di antara berbagai pihak yang memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Business Model Canvas digunakan untuk memetakan penciptaan dan penyampaian

nilai melalui segmen pelanggan, proposisi nilai, kanal, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya. Tata kelola dianalisis melalui prinsip ETAK, Three Lines, RACI, dan manajemen risiko pihak ketiga. Kepatuhan dinilai melalui inventarisasi regulasi, compliance-by-design, peninjauan, pemantauan, dan manajemen isu. Sementara itu, perlindungan konsumen dianalisis melalui aspek pengungkapan informasi, kesesuaian produk (*suitability*), pengaduan dan penyelesaian (*redress*), privasi, persetujuan (*consent*), berbagi data, keamanan, dan transparansi layanan. Ketiga dimensi tersebut dipahami sebagai dimensi yang saling bergantung dan tidak berdiri sebagai silo yang terpisah.



Gambar 1. Kerangka analisis integratif penelitian

Sumber: Model analisis penelitian (2026).

Keabsahan atau keterpercayaan data (*trustworthiness*) didukung melalui triangulasi sumber, perbandingan perspektif antara informan internal dan eksternal, member checking terhadap interpretasi faktual atau proses tertentu, catatan refleksif, serta audit trail yang menghubungkan bukti dengan kode, tema, status kesiapan, kesenjangan, akar penyebab, dan rekomendasi. Pertimbangan etis dalam penelitian mencakup persetujuan informan (*informed consent*), pengelolaan bahan wawancara secara terkendali, pembatasan reproduksi informasi sensitif, serta perlindungan terhadap hak dan hubungan layanan informan eksternal.

3. Hasil Dan Pembahasan

Pemetaan empiris menunjukkan bahwa Qoala beroperasi sebagai pialang/platform yang mengoordinasikan perjalanan pelanggan asuransi (*insurance customer journey*), bukan sebagai pihak yang menanggung risiko. Proposisi nilai (*value proposition*) berfokus pada memfasilitasi pencarian produk, perbandingan, pemberian rekomendasi, pengajuan, akses terhadap produk asuransi, serta dukungan layanan setelah pembelian. Platform menghubungkan konsumen dengan perusahaan asuransi dan mitra lainnya sekaligus mengoordinasikan informasi, teknologi, dan proses layanan. Keputusan underwriting dan klaim tetap berada pada perusahaan asuransi. Perbedaan ini penting karena platform digital dapat memengaruhi kualitas informasi dan pengalaman pelanggan tanpa mengambil tanggung jawab kontraktual atas risiko asuransi itu sendiri.

Proses end-to-end dimulai dari pencarian dan perbandingan produk, kemudian dilanjutkan dengan identifikasi kebutuhan atau profil pelanggan, pemberian rekomendasi, pengajuan, pembayaran, underwriting handoff kepada perusahaan asuransi, penerbitan polis, akses terhadap e-policy, pelayanan polis (*servicing*), serta dukungan klaim atau pengaduan. Fungsi *Business/Product* memegang kepemilikan komersial dan produk; *Operations* bertanggung jawab atas proses layanan; *Claims*

mengelola bantuan klaim; Technology mengelola platform; sedangkan Risk dan Compliance menjalankan fungsi challenge dan pemantauan. Sementara itu, perusahaan asuransi tetap bertanggung jawab atas keputusan underwriting dan klaim. Keberadaan RACI dan matriks eskalasi yang formal mendukung keterlacakan kepemilikan dan tanggung jawab pada setiap tahapan proses tersebut.

Pemetaan Business Model Canvas menunjukkan bahwa elemen yang paling terhubung secara strategis adalah proposisi nilai (*value proposition*), kanal (*channels*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), aktivitas utama (*key activities*), sumber daya utama (*key resources*), dan kemitraan utama (*key partnerships*). Platform bergantung pada teknologi, data, hubungan dengan perusahaan asuransi, jaringan mitra, serta fungsi pengendalian internal. Aktivitas utama mencakup pencarian produk, perbandingan, rekomendasi, pengajuan, underwriting handoff, pelayanan polis, dukungan pelanggan, penanganan pengaduan, dan bantuan klaim. Kemitraan utama mencakup perusahaan asuransi serta penyedia teknologi atau layanan. Konfigurasi ini menegaskan bahwa penciptaan nilai pada platform terdistribusi di dalam suatu ekosistem, bukan semata-mata dihasilkan oleh aplikasi pada sisi front-end.

Hasil pemetaan BMC sejalan dengan berbagai penelitian yang menekankan bahwa model bisnis InsurTech bersifat heterogen dan dapat mencakup konfigurasi sebagai perantara (*intermediary*), agregator (*aggregator*), platform, maupun bentuk konfigurasi lainnya (Harianja et al., 2024; Stricker et al., 2023). Hasil penelitian ini juga memperluas penggunaan BMC dengan menjadikan kemitraan utama (*key partnerships*) dan hubungan pelanggan (*customer relationships*) sebagai titik masuk langsung untuk menganalisis aspek tata kelola dan perlindungan konsumen. Relevansi integrasi tersebut didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa konfigurasi model bisnis memiliki keterkaitan dengan kebutuhan tata kelola (Bittini et al., 2022).

Tabel 1. Pemetaan Business Model Canvas Qoala Insurance

BMC Element	Pemetaan Empiris
Segmen Pelanggan	Konsumen yang mencari produk asuransi yang mudah diakses melalui kanal digital; hubungan bisnis dan kemitraan juga mendukung distribusi.
Proposisi Nilai	Pencarian produk, perbandingan, rekomendasi, pengajuan yang disederhanakan, akses polis digital, pelayanan, dan dukungan terkoordinasi.
Saluran	Platform digital dan kanal layanan pelanggan yang terhubung dengan proses perusahaan asuransi dan mitra.
Hubungan Pelanggan	Layanan mandiri digital yang dikombinasikan dengan bantuan, kepemilikan kasus, penanganan pengaduan, dan dukungan klaim.
Sumber Pendapatan	Tidak dianalisis secara rinci karena fokus penelitian adalah kesiapan, bukan kinerja keuangan.
Sumber Daya Utama	Teknologi platform, data, hubungan dengan perusahaan asuransi, jaringan mitra, fungsi Produk/Bisnis, Teknologi, Keamanan/Data, Operasional, dan fungsi pengendalian.
Aktivitas Utama	Pencarian, perbandingan, rekomendasi, pengajuan, serah terima underwriting, pelayanan polis, penanganan pengaduan, dan bantuan klaim.

Kemitraan Utama	Perusahaan asuransi dan mitra teknologi/layanan yang dikelola melalui due diligence, kontrak, SLA/KRI, peninjauan, ketentuan keamanan/data, dan perencanaan exit.
Struktur Biaya	Tidak dianalisis sebagai isu utama kesiapan dalam penelitian ini.

Kesiapan Tata Kelola (*Governance Readiness*)

Kesiapan tata kelola (*governance readiness*) ditandai oleh arsitektur pengendalian yang relatif telah berkembang, tetapi masih disertai dengan beberapa kesenjangan lintas proses. *Three Lines Model* tercermin dalam perbedaan antara kepemilikan risiko pada tingkat operasional, fungsi challenge dan pemantauan pada lini kedua, serta fungsi assurance independen yang dijalankan oleh audit internal. Fungsi *Risk/Internal Control* menjelaskan bahwa pemilik proses pada lini pertama berperan sebagai pemilik risiko (*risk owner*), sementara *Risk/Compliance* berfungsi sebagai lini kedua dan Internal Audit memberikan assurance yang independen. Cakupan audit internal meliputi distribusi digital, perlindungan konsumen, privasi/keamanan, risiko pihak ketiga, kepatuhan, dan tata kelola. Struktur ini memberikan dasar bagi akuntabilitas, sehingga tata kelola tidak hanya dipandang sebagai kumpulan kebijakan.

RACI dan kepemilikan proses juga relatif jelas. *Business/Product* bertanggung jawab atas keputusan komersial dan produk; *Operations* bertanggung jawab atas proses layanan; *Claims* bertanggung jawab atas bantuan klaim; *Technology* bertanggung jawab atas proses yang berkaitan dengan platform; *Risk dan Compliance* menjalankan fungsi challenge dan pemantauan; sedangkan perusahaan asuransi tetap memiliki kewenangan pengambilan keputusan atas underwriting dan klaim. Pembagian ini konsisten dengan kebutuhan empiris dalam platform asuransi bahwa pihak yang memfasilitasi transaksi dan pihak yang menanggung risiko asuransi tidak harus merupakan pihak yang sama. Keberadaan matriks eskalasi semakin mendukung akuntabilitas ketika suatu kasus melintasi batas-batas organisasi.

Manajemen risiko pihak ketiga (*third-party risk management*) merupakan area lain yang menunjukkan bahwa arsitektur pengendalian relatif matang. Pemilihan mitra mempertimbangkan aspek legalitas, kesesuaian produk, kemampuan layanan, keandalan finansial dan operasional, integrasi teknologi, kondisi keamanan/data (*data/security posture*), serta kesiapan SLA. Due diligence mencakup aspek hukum, kepatuhan, risiko, keamanan, kesiapan operasional, dan kontraktual. Tingkat kekritisian (*criticality*) dinilai berdasarkan dampak terhadap konsumen, akses terhadap data, volume transaksi, kemampuan substitusi (*substitutability*), serta implikasi terhadap keberlangsungan layanan. Kontrak mencakup SLA, hak audit, perlindungan data, kerahasiaan, pemberitahuan insiden, penggunaan subkontraktor, keberlangsungan bisnis, kerja sama dengan regulator, terminasi, dan ketentuan transisi. Kinerja ditinjau secara berkala dengan menggunakan indikator SLA, KPI, KRI, insiden, kualitas data, dan pengaduan. Praktik-praktik tersebut sejalan dengan penekanan terhadap manajemen risiko dalam hubungan dengan pihak ketiga sebagaimana diidentifikasi oleh Harju et al. (2024) dan FSB (2023).

Namun demikian, kesiapan tata kelola belum bersifat seragam. Prinsip tata kelola dan akuntabilitas dikategorikan sebagai Sebagian Siap (*Partially Ready*) karena konten atau dokumen lama (*legacy content*) masih dapat tetap tersedia setelah terjadi perubahan hukum atau regulasi. Persoalannya bukan pada ketiadaan proses

peninjauan hukum, melainkan pada bagaimana memastikan bahwa inventarisasi secara menyeluruh di tingkat perusahaan (*enterprise-wide inventory*) dan pemicu perubahan (*change trigger*) secara konsisten menjangkau seluruh aset yang berhadapan langsung dengan konsumen. Demikian pula, risiko konsentrasi dan risiko pihak lawan (*counterparty risk*) dikategorikan sebagai Sebagian Siap (*Partially Ready*), karena pengujian *stressed exit* dan kemampuan substitusi belum dilakukan secara konsisten terhadap seluruh vendor teknologi kritis yang memiliki ketergantungan integrasi tinggi. Kompleksitas integrasi dan biaya perpindahan (*switching costs*) dapat menyebabkan penyedia alternatif sulit diaktifkan secara teknis maupun operasional. Visibilitas terhadap pihak keempat (*fourth-party visibility*) juga merupakan area yang masih memerlukan peningkatan karena subvendor yang material dapat berada di luar hubungan kontraktual secara langsung.

Temuan terkait tata kelola memperkuat argumentasi bahwa ketahanan operasional (*operational resilience*) tidak dapat dicapai hanya melalui kinerja yang baik dari masing-masing vendor. Ketahanan tersebut juga bergantung pada kemampuan substitusi (*substitutability*), pemetaan ketergantungan (*dependency mapping*), serta kemampuan untuk mempertahankan layanan kritis selama terjadi gangguan (IAIS, 2022). Dalam kasus ini, hubungan dengan beberapa perusahaan asuransi (*multi-insurer relationships*) mengurangi konsentrasi pada sisi produk, tetapi ketergantungan tertentu terhadap teknologi masih menunjukkan tingkat konsentrasi yang lebih tinggi. Dengan demikian, diversifikasi platform tidak secara otomatis menghasilkan ketahanan teknologi (*technology resilience*).

Regulatory Compliance Readiness

Kesiapan kepatuhan menunjukkan adanya siklus manajemen kepatuhan yang terintegrasi. Fungsi Compliance memelihara regulatory obligations register yang memuat regulasi, persyaratan, tingkat keberlakuan (*applicability*), pihak yang bertanggung jawab, pengendalian, bukti, frekuensi peninjauan, serta tanggal peninjauan. Regulatory watch dilakukan dengan menggunakan sumber regulasi resmi, yang kemudian dilanjutkan dengan penilaian dampak (*impact assessment*) bersama pemilik proses terkait. Arsitektur ini sejalan dengan pendekatan sistem dalam manajemen kepatuhan yang tercermin dalam ISO 37301:2021, di mana kepatuhan mencakup identifikasi kewajiban, penetapan tanggung jawab, pelaksanaan pengendalian, pemantauan kinerja, serta penanganan kekurangan atau ketidaksesuaian, bukan sekadar melakukan pemeriksaan hukum pada tahap akhir.

Compliance-by-design juga telah terintegrasi dalam perubahan produk dan fitur yang bersifat material. Setiap perubahan melalui tahapan penilaian dampak, peninjauan produk, peninjauan *legal/compliance*, peninjauan risiko/keamanan apabila relevan, user acceptance testing, persetujuan, release, serta pemeriksaan pascaimplementasi (*post-implementation checking*). Peninjauan produk dan pemasaran mempertimbangkan aspek pengungkapan informasi, suitability, redaksi, kontak pengaduan, persetujuan (*consent*), serta persyaratan regulasi yang berlaku. Bukti persetujuan disimpan dalam repositori dengan pengendalian versi (*version control*) dan timestamp. Manajemen isu mencakup tingkat keparahan (*severity*), analisis akar penyebab (*root cause analysis*), kepemilikan tindakan, batas waktu penyelesaian, ageing, bukti penutupan, serta validasi. Hal ini mencerminkan pergeseran teknologi regulasi dan manajemen kepatuhan menuju pengendalian yang

terintegrasi dengan proses, bukan sekadar pengendalian berbasis dokumen (Buckley et al., 2023; Charoenwong et al., 2024).

Kesenjangan utama dalam aspek kepatuhan terdapat pada konsistensi siklus hidup dokumen (*document lifecycle*). Informan dari fungsi Legal dan *Compliance* sama-sama mengidentifikasi kemungkinan bahwa halaman lama (*legacy pages*), ketentuan, dokumen privasi, formulir, templat, atau konten lain yang berhadapan langsung dengan konsumen masih tetap tidak berubah setelah terjadi perubahan hukum atau regulasi yang material. Keberadaan version control belum sepenuhnya menyelesaikan persoalan apabila inventarisasi terhadap aset yang terdampak belum lengkap atau mekanisme trigger perubahan belum secara otomatis menjangkau seluruh aset. Oleh karena itu, pertanyaan mengenai tingkat kematangan tidak hanya berkaitan dengan apakah dokumen baru telah ditinjau, tetapi juga apakah suatu perubahan telah dipropagasikan secara menyeluruh ke seluruh perjalanan pelanggan (*customer journey*).

Hasil penelitian mengategorikan inventarisasi regulasi dan pemetaan kewajiban, compliance-by-design, serta manajemen isu sebagai Ready (Siap). Sementara itu, siklus hidup dokumen dikategorikan sebagai Partially Ready (Sebagian Siap). Perbedaan ini penting karena sistem kepatuhan yang telah matang tetap dapat memiliki kelemahan yang bersifat lokal dalam proses propagasi perubahan. Temuan ini konsisten dengan prinsip yang lebih luas bahwa proses kepatuhan memerlukan keterlacakan antara kewajiban, pengendalian, bukti, dan implementasi dalam proses bisnis (Adams, 2025).

Kesiapan Perlindungan Konsumen (*Consumer Protection Readiness*)

Temuan mengenai perlindungan konsumen menunjukkan perbedaan yang paling jelas antara ketersediaan pengendalian internal dan tingkat pemahaman konsumen. Secara internal, pengungkapan informasi dirancang secara berlapis: manfaat, pengecualian, biaya, periode pertanggunggunaan, dan identitas perusahaan asuransi dirangkum pada titik-titik pengambilan keputusan, sedangkan ketentuan yang lebih rinci disediakan dalam dokumen polis atau syarat dan ketentuan. *Key Facts Summary*, layar peninjauan (*review screens*), tahapan konfirmasi, pertanyaan suitability, aturan kelayakan, peringatan ketidaksesuaian (*mismatch warnings*), saluran pengaduan, serta mekanisme eskalasi telah tersedia. Organisasi juga memantau pola pengaduan dan klaim sebagai masukan dalam proses peninjauan produk.

Namun demikian, informan konsumen mengidentifikasi beberapa area yang masih dapat dibuat lebih mudah diakses dan dipahami. Konsumen pada umumnya menggambarkan perjalanan pembelian sebagai relatif mudah diikuti, tetapi mengharapkan penyajian yang lebih sederhana mengenai pengecualian, terminologi asuransi, informasi mengenai berbagi data, dan status klaim. Temuan ini menunjukkan bahwa ketersediaan informasi dan pemahaman terhadap informasi merupakan dua hal yang tidak identik. Penelitian mengenai perlindungan konsumen dalam keuangan digital juga memperingatkan bahwa antarmuka digital dapat menciptakan bentuk baru asimetri informasi meskipun informasi secara teknis telah diungkapkan (Boeddu et al., 2021; Boeddu & Chien, 2022).

Penelitian ini tidak menemukan bukti bahwa dark patterns merupakan praktik yang dominan. Sebaliknya, telah tersedia sejumlah guardrails, seperti fair-design checklist, tahapan konfirmasi, dan peninjauan aksesibilitas. Kesenjangan yang

ditemukan berkaitan dengan konsistensi pengujian pemahaman konsumen pada berbagai produk. Uceng dan Hanifah (2024) menyoroti pentingnya desain antarmuka terhadap pengambilan keputusan konsumen. Dalam konteks kasus yang diteliti, tahap kematangan berikutnya bukan hanya mencegah desain yang manipulatif, tetapi juga menguji secara empiris apakah konsumen benar-benar memahami informasi material sebelum menyelesaikan transaksi.

Suitability dan digital underwriting handoff dikategorikan sebagai Ready (Siap). Desain produk menggunakan pertanyaan mengenai kebutuhan, aturan kelayakan, peringatan ketidaksesuaian, dan konfirmasi, sedangkan proses underwriting perusahaan asuransi tetap menjadi titik pengambilan keputusan atas penerimaan risiko. Risiko anti-selection dipantau melalui pertanyaan material, validasi, aturan underwriting perusahaan asuransi, serta peninjauan terhadap pola penolakan atau klaim. Dengan demikian, platform berfungsi sebagai perantara informasi dan proses, bukan menggantikan kewenangan perusahaan asuransi dalam melakukan underwriting.

Mekanisme pengaduan dan redress juga dikategorikan sebagai Ready (Siap). Akses omnichannel, pemantauan tingkat layanan, eskalasi, analisis akar penyebab, serta bantuan dalam proses banding telah tersedia. Namun, dari perspektif konsumen, aspek transparansi status klaim (*claim-status transparency*) masih dikategorikan sebagai Partially Ready (Sebagian Siap). Perbedaan ini muncul karena konsumen melihat satu perjalanan layanan yang utuh, sedangkan proses penyelesaian aktual dapat berpindah antara Qoala dan perusahaan asuransi. Ketika informasi status tidak tersinkronisasi, konsumen dapat mengalami ketidakpastian meskipun proses eskalasi internal secara formal telah berjalan. Oleh karena itu, kepemilikan kasus secara tunggal (*single case ownership*) menjadi penghubung penting antara fragmentasi organisasi dan pengalaman konsumen.

Tata kelola data dan pengendalian privasi secara internal relatif telah matang. Buktinya mencakup pemetaan aliran data (*data-flow mapping*), catatan persetujuan (*consent records*), daftar berbagi data (*data-sharing registers*), pengendalian akses, pengaturan retensi data, serta proses respons terhadap insiden (*incident-response processes*). Praktik-praktik tersebut sejalan dengan prinsip *privacy and security by design*, yang menekankan integrasi persyaratan perlindungan ke dalam siklus hidup teknologi, bukan memperlakukannya sebagai aspek yang baru dipertimbangkan pada tahap akhir (Del-Real et al., 2025). Namun demikian, informan konsumen tidak selalu mengingat secara rinci pihak-pihak yang menerima data maupun tujuan dari pembagian data tersebut. Implikasinya adalah bahwa kematangan kepatuhan internal perlu disertai dengan desain komunikasi yang memungkinkan konsumen memperoleh pemahaman secara sadar dan memadai. Hal ini sejalan dengan perspektif tata kelola data yang memandang bahwa *governance* tidak hanya berkaitan dengan kepemilikan dan keamanan, tetapi juga mencakup kualitas data, akses, penggunaan, serta akuntabilitas sepanjang siklus hidup data (Bernardo et al., 2024).

Analisis Kesenjangan Terintegrasi dan Prioritas Perbaikan

Analisis lintas dimensi menunjukkan bahwa kesenjangan utama tidak disebabkan oleh ketiadaan pengendalian secara keseluruhan. Sebaliknya, kesenjangan tersebut muncul dari adanya jarak antara desain formal, implementasi yang konsisten, ketersediaan bukti, dan pengalaman konsumen. Pola ini penting karena mengubah sifat perbaikan yang diperlukan. Tujuan yang relevan bukan membangun sistem tata

kelola atau kepatuhan dari awal, melainkan meningkatkan tingkat kematangan (maturity enhancement) dari sistem yang telah tersedia.

Terdapat tujuh kesenjangan utama yang berulang. Pertama, konten atau dokumen lama (legacy content) mungkin tidak diperbarui secara konsisten setelah terjadi perubahan hukum atau regulasi. Kedua, pengujian stressed exit dan kemampuan substitusi (substitutability) belum dilakukan secara konsisten terhadap seluruh vendor teknologi kritis. Ketiga, ketergantungan pada pihak keempat (fourth-party dependencies) memerlukan visibilitas yang lebih sistematis. Keempat, pengujian pemahaman konsumen belum dilakukan secara seragam. Kelima, status klaim yang melintasi batas organisasi dapat sulit dipahami oleh konsumen. Keenam, konsumen tidak selalu memiliki pemahaman yang jelas dan berkelanjutan mengenai tujuan berbagi data serta pihak yang menerima data tersebut. Ketujuh, kasus pengecualian (exception cases) yang melibatkan beberapa pemilik proses atau mitra dapat memerlukan peninjauan tambahan meskipun pengaturan RACI standar telah ditetapkan dengan jelas.

Kesenjangan tersebut menunjukkan adanya saling ketergantungan antardimensi kesiapan. Suatu perubahan hukum secara bersamaan merupakan isu kepatuhan, isu manajemen perubahan produk dan teknologi, serta isu informasi konsumen. Gangguan pada vendor secara bersamaan merupakan isu tata kelola pihak ketiga, ketahanan operasional (operational resilience), dan layanan pelanggan. Sementara itu, pengaduan mengenai suatu pengecualian (exclusion) dapat menjadi bukti yang digunakan untuk peninjauan produk, pengujian kepatuhan, analisis underwriting, maupun peningkatan perlindungan konsumen. Oleh karena itu, kesiapan sebaiknya dipahami sebagai suatu sistem pengendalian yang saling terhubung, bukan sebagai tiga kategori yang berdiri secara independen.

Prioritas perbaikan mengikuti logika dari bukti menuju tindakan (evidence-to-action logic). Dalam konteks siklus hidup dokumen, keluaran yang penting bukan sekadar kebijakan yang telah direvisi, tetapi juga konfirmasi bahwa seluruh situs web, ketentuan, pemberitahuan privasi, templat, dan customer journey yang terdampak telah diperbarui. Dalam konteks pemahaman konsumen, bukti yang relevan harus menunjukkan bahwa pengguna mampu mengidentifikasi manfaat, pengecualian, biaya, dan persyaratan utama produk. Untuk ketahanan vendor, bukti harus mencakup simulasi exit yang telah diselesaikan serta dokumentasi kesiapan penyedia alternatif. Dalam konteks klaim, bukti harus menunjukkan bahwa informasi mengenai tahapan atau milestone klaim dapat dikirimkan dan dipahami secara efektif di sepanjang batas antara pialang dan perusahaan asuransi.

Temuan penelitian juga memperluas penerapan praktis Business Model Canvas (BMC). Pemetaan BMC secara tradisional mengidentifikasi elemen-elemen yang digunakan untuk menciptakan dan menyampaikan nilai. Namun, dalam lingkungan asuransi digital yang teregulasi, setiap elemen tersebut dapat memiliki implikasi tata kelola. Key partnerships memerlukan due diligence dan Third-Party Risk Management (TPRM); channels memerlukan pengungkapan informasi dan pengendalian fair design; customer relationships memerlukan mekanisme pengaduan dan redress; key resources, seperti data dan teknologi, memerlukan pengendalian privasi, keamanan, dan ketahanan; sedangkan key activities memerlukan kepemilikan proses dan tata kelola perubahan.

4. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa model bisnis InsurTech yang diterapkan oleh Qoala Insurance dicirikan oleh konfigurasi pialang/platform yang mengoordinasikan proses pencarian produk, perbandingan, rekomendasi, pengajuan, underwriting handoff, e-policy, pelayanan polis, serta bantuan klaim atau pengaduan. Perusahaan asuransi tetap menjadi pihak yang menanggung risiko (risk bearer) dan mempertahankan kewenangan dalam pengambilan keputusan underwriting dan klaim. Pemetaan Business Model Canvas (BMC) menunjukkan bahwa penciptaan nilai sangat bergantung pada kanal (channels), hubungan pelanggan (customer relationships), aktivitas utama (key activities), sumber daya utama (key resources), dan terutama kemitraan utama (key partnerships). Oleh karena itu, efektivitas model bisnis tidak dapat dinilai hanya berdasarkan kualitas digital front end, tetapi juga bergantung pada kualitas proses serah terima (handoff), kepemilikan proses, integrasi data, koordinasi layanan, dan ketahanan terhadap risiko pihak ketiga.

Kesiapan tata kelola (governance readiness) secara umum telah matang pada tingkat struktural. Three Lines, RACI, due diligence, SLA/KRI, hak audit, manajemen isu, dan tata kelola mitra telah tersedia. Kesiapan kepatuhan (compliance readiness) juga secara umum berada pada kategori Ready (Siap) dalam aspek inventarisasi regulasi dan pemetaan kewajiban, compliance-by-design, peninjauan, serta manajemen isu. Pengendalian perlindungan konsumen yang mencakup pengungkapan informasi, suitability, pengaduan/redress, privasi, dan respons insiden juga telah tersedia. Namun demikian, tingkat kesiapan belum seragam pada seluruh indikator. Area yang dikategorikan Partially Ready (Sebagian Siap) meliputi konsistensi siklus hidup dokumen, stressed exit dan kemampuan substitusi vendor, visibilitas pihak keempat (fourth-party visibility), pengujian pemahaman konsumen, kematangan UI/UX, transparansi status klaim, serta pemahaman konsumen mengenai berbagi data.

Implikasi teoretis utama penelitian ini adalah bahwa Stakeholder Theory dapat digunakan untuk memahami bagaimana nilai, tanggung jawab, dan risiko didistribusikan dalam ekosistem InsurTech. Business Model Canvas dapat diperluas dari perangkat deskriptif untuk menggambarkan model bisnis menjadi titik masuk bagi analisis kesiapan, dengan menghubungkan setiap blok BMC dengan persyaratan tata kelola, kepatuhan, data, dan perlindungan konsumen. Secara metodologis, penilaian kesiapan pada tingkat indikator (indicator-level readiness) lebih sesuai dibandingkan satu skor agregat untuk penelitian studi kasus kualitatif karena mampu mempertahankan variasi antarproses dan mencegah munculnya presisi semu (false precision).

Implikasi praktisnya adalah bahwa perbaikan sebaiknya memprioritaskan peningkatan kematangan (maturity enhancement) daripada melakukan pembangunan ulang sistem secara menyeluruh. Prioritas utama mencakup pengendalian siklus hidup dokumen pada tingkat perusahaan secara menyeluruh (enterprise-wide document lifecycle control), pengujian pemahaman konsumen, pengujian exit dan kemampuan substitusi vendor kritis, pemetaan pihak keempat, transparansi status klaim, komunikasi berlapis mengenai berbagi data, serta tata kelola kasus pengecualian (exception governance). Setiap tindakan perbaikan perlu memiliki pemilik proses (process owner), jangka waktu implementasi, dan bukti penutupan (*closure evidence*).

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain kualitatif studi kasus tunggal, sehingga tidak memberikan generalisasi statistik terhadap

seluruh perusahaan InsurTech, perusahaan asuransi, maupun perusahaan pialang asuransi di Indonesia. Sampel eksternal juga hanya terdiri atas dua perusahaan asuransi mitra dan tiga konsumen, sehingga belum dapat merepresentasikan keseluruhan keragaman pengalaman mitra dan pelanggan. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan beberapa kasus perusahaan InsurTech atau perantara asuransi, mengembangkan kerangka kematangan lintas kasus (*cross-case maturity framework*), melibatkan sampel konsumen yang lebih besar, serta mengkaji hubungan antara kesiapan tata kelola, ketahanan operasional, kepercayaan konsumen, dan hasil layanan dari waktu ke waktu.

5. Daftar Pustaka

- Adams, N. (2025). Addressing the contemporary challenges of business process compliance. *Business & Information Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1007/s12599-025-00929-3>
- Ahmad, M., & Wilkins, S. (2024). Purposive sampling in qualitative research: A framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, 59(2), 1461–1479. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
- Bernardo, B. M. V., São Mamede, H., Barroso, J. M. P., & dos Santos, V. M. P. D. (2024). Data governance & quality management innovation and breakthroughs across different fields. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100598. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100598>
- Boeddu, G., & Chien, J. (2022). Financial consumer protection and fintech: An overview of new manifestations of consumer risks and emerging regulatory approaches. *World Bank*. <https://doi.org/10.1596/37339>
- Brunner, M., Bachmann, N., Thienemann, A. K., Tuezuen, A., & Jodlbauer, H. (2025). To the end of the line – including intermediaries and end customers in the business model canvas. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100623. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100623>
- Buckley, R. P., Arner, D. W., & Zetsche, D. A. (2023). RegTech and the reconceptualisation of financial regulation. In *FinTech: Finance, technology and regulation* (pp. 43–57). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009086943.005>
- Budiono, A., Mulyani, S., Hutaaruk, H., Ramdani, A. F., & Candra, D. (2022). *Manajemen Strategik: Teori Dasar dan Contoh Kasus*. Penerbit NEM.
- Chang, V. Y. L. (2024). Technology investments and firm performance under the wave of InsurTech. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 49(3), 501–536. <https://doi.org/10.1057/s41288-023-00286-w>
- Charoenwong, B., Kowaleski, Z. T., Kwan, A., & Sutherland, A. G. (2024). RegTech: Technology-driven compliance and its effects on profitability, operations, and market structure. *Journal of Financial Economics*, 154, 103792. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103792>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Del-Real, C., de Busser, E., & van den Berg, B. (2025). A systematic literature review of security and privacy by design principles, norms, and strategies for digital technologies. *International Review of Law, Computers & Technology*. <https://doi.org/10.1080/13600869.2025.2457227>

- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), 381–398. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
- Financial Stability Board. (2023). Toolkit for managing third-party risk and outsourcing. FSB.
- Garcia Altafin, B., Morini, C., & Capitani, D. H. D. (2025). Business model revisited: A novel canvas for digital transformation. *Revista de Gestão*, 32(2), 81–98. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2023-0142>
- Harianja, L. R., Sugianto, S., & Daulay, A. N. (2024). Systematic literature review: Analisis transformasi digital industri asuransi potensi (InsurTech) di Indonesia. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(2), 466–480. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i02.33280>
- Harju, A., Schaëfer, K., Hallikas, J., & Kähkönen, A.-K. (2024). The role of risk management practices in IT service procurement: A case study from the financial services industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 30, 100899. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100899>
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use. ISO.
- Komite Nasional Kebijakan Governansi. (2021). Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUGKI) 2021. KNKG.
- Matricano, D., & Liguori, E. W. (2024). Looking to the past, considering the present and preparing for the future: Digital technologies and the business model canvas. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2024-0069>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE.
- Mushonga, F. B., & Mishi, S. (2026). The impact of InsurTech on insurance inclusion: A systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 19(2), 122.
- Napitupulu, R. H. M., Nadapdap, H. S., Maulana, W., & Pratama, S. (2025). STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS INSURANCE TECHNOLOGY (INSURTECH) DI INDONESIA. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(1), 751-763.
- Napitupulu, R. H. M., Sardjito, R. M. D. H., Suhendar, B., Robidi, R., & Adam, H. (2025). PENGENALAN KARIR DAN PROFESI DI INDUSTRI PERASURANSIAN PADA SISWA SMA SANTO FRANSISKUS 2 JAKARTA. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Indonesia*, 1(1), 55-59.
- Neolaka, A. M. Y., Faulina, M., Akromah, P., Novilasari, T. A., & Napitupulu, R. H. M. (2023). Marketing strategy using swot analysis (case study: stima IMMI). *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1650-1659.
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. (2023). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 22 Tahun 2023 tentang Pelindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. (2024b). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 8 Tahun 2024 tentang Produk Asuransi dan Saluran Pemasaran Produk Asuransi.
- Otoritas Jasa Keuangan, & Badan Pusat Statistik. (2025). Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) Tahun 2025. OJK & BPS.

- Rahadian, D., Krisnawati, A., & Sulistio, F. A. (2024). Business model of insurance technology company in Indonesia (Case study on Premiro.com). *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(8), 3931–3946. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.10539>
- Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi.
- Sari, D. S., Ariniputri, R. K. Z., Rustikana, R., & Wiyadi, T. (2022). *Manajemen strategik dalam perencanaan dan pelayanan sektor publik*. Penerbit NEM.
- Sinaga, R. N., Noriska, N. J., Ahmad, F., Aditya, D. S., Nugroho, P., RP, G. A., ... & Napitupulu, R. H. (2024). *Manajemen Strategi Perusahaan Asuransi*. AMU Press, 1-161.
- Sosa, I., & Sosa, S. (2025). Building an InsurTech ecosystem within the insurance industry. *Risks*, 13(6), 108. <https://doi.org/10.3390/risks13060108>
- Syahrkuan, J., Ni'mah, S., Absor, S. M. U., Azis, M. A., Bakri, A. A., & Napitupulu, R. H. M. (2022). *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Penerbit NEM.
- The Institute of Internal Auditors. (2026). *Three Lines Model: Assurance and advice in support of effective governance*. Statement of Position. The IIA.