

MANAJEMEN RISIKO DAN STRATEGIC CONTROL DALAM TATA KELOLA ASURANSI UMUM

Oleh:

¹Reimond Hasangapan Mikkael Napiitupulu*, ²R. Muh Deddy Hanif Sardjito,
³Romdaniyah

^{1,2,3}Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti, Jl. Jenderal Ahmad Yani
No.85 DKI Jakarta 13210.

e-mail: rhmnapitupulu@gmail.com¹, deddy.mywork.lecturer@gmail.com², romdaniyah@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution of risk management and strategic control in enhancing the effectiveness of corporate governance in the general insurance industry. Strong corporate governance is a key prerequisite for addressing risk complexity, regulatory requirements, and the competitive dynamics of the insurance sector. This study adopts a qualitative approach using a systematic literature review and descriptive analysis of risk management frameworks, strategic control mechanisms, and corporate governance practices in general insurance companies. Data were obtained from secondary sources, including reputable international journal articles, industry regulations, and relevant corporate reports. The findings indicate that the integration of comprehensive risk management with effective strategic control strengthens oversight functions, improves the quality of strategic decision making, and promotes the implementation of transparency, accountability, and responsibility principles. These findings confirm that the synergy between risk management and strategic control plays a significant role in improving corporate governance quality and supporting the sustainability of general insurance companies' performance.

Keywords: Risk Management, Strategic Control, Corporate Governance, General Insurance, Corporate Sustainability

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi manajemen risiko dan strategic control dalam meningkatkan efektivitas tata kelola perusahaan pada industri asuransi umum. Tata kelola yang kuat menjadi prasyarat utama dalam menghadapi kompleksitas risiko, tuntutan regulasi, dan dinamika persaingan industri asuransi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sistematis dan analisis deskriptif terhadap kerangka manajemen risiko, mekanisme pengendalian strategis, serta praktik tata kelola perusahaan pada asuransi umum. Data diperoleh dari sumber sekunder yang meliputi artikel jurnal internasional bereputasi, regulasi industri, dan laporan korporasi yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko yang komprehensif dengan pengendalian strategis yang efektif mampu memperkuat fungsi pengawasan, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis, serta mendorong penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas. Temuan ini menegaskan bahwa sinergi antara manajemen risiko dan strategic control berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan dan mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan asuransi umum.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Pengendalian Strategis, Tata Kelola Perusahaan, Asuransi Umum, Keberlanjutan Perusahaan

PENDAHULUAN

Industri asuransi umum merupakan salah satu pilar utama sistem keuangan yang berfungsi sebagai mekanisme pengalihan dan pengelolaan risiko bagi individu maupun pelaku usaha. Kompleksitas risiko yang dihadapi industri ini terus meningkat seiring dengan dinamika ekonomi global, perkembangan teknologi, perubahan iklim, serta meningkatnya ekspektasi pemangku kepentingan terhadap transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Dalam konteks tersebut, tata kelola perusahaan asuransi umum tidak lagi dapat dipahami sebatas kepatuhan terhadap regulasi formal, melainkan harus mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko secara terintegrasi dan mengendalikan strategi secara berkelanjutan. (Arena et al., 2022b; Bromiley et al., 2023) menegaskan bahwa kegagalan tata kelola pada perusahaan asuransi umumnya berakar pada lemahnya manajemen risiko dan tidak efektifnya pengendalian strategis (*strategic control*) dalam mengawasi arah dan implementasi strategi perusahaan.

Manajemen risiko dalam perusahaan asuransi umum memiliki karakteristik yang unik karena berkaitan langsung dengan ketidakpastian kerugian, volatilitas klaim, serta kewajiban jangka panjang terhadap pemegang polis. Oleh karena itu, pendekatan manajemen risiko yang bersifat parsial dan silo tidak lagi memadai. (Florio & Leoni, 2023; McShane et al., 2022) menunjukkan bahwa perusahaan asuransi yang mengadopsi *enterprise risk management* (ERM) secara komprehensif cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih stabil dan tingkat solvabilitas yang lebih baik. Namun demikian, efektivitas ERM sangat bergantung pada sejauh mana mekanisme pengendalian strategis mampu memastikan bahwa kebijakan risiko selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan kerangka tata kelola yang berlaku.

Strategic control berperan sebagai mekanisme pengawasan dan evaluasi terhadap implementasi strategi, termasuk strategi pengelolaan risiko. Dalam perspektif tata kelola perusahaan, *strategic control* tidak hanya berkaitan dengan pengukuran kinerja, tetapi juga mencakup kemampuan dewan direksi dan manajemen puncak dalam mengidentifikasi deviasi strategis, merespons perubahan lingkungan, dan melakukan penyesuaian kebijakan secara tepat waktu. Simons (2023) dan Merchant & Van der Stede (2023) menegaskan bahwa kegagalan pengendalian strategis sering kali menyebabkan ketidaksesuaian antara profil risiko perusahaan dan kapasitas pengendaliannya, yang pada akhirnya meningkatkan probabilitas kegagalan perusahaan asuransi.

Urgensi penelitian mengenai manajemen risiko dan *strategic control* dalam tata kelola asuransi umum semakin menguat dalam periode 2022–2025, ditandai dengan meningkatnya jumlah kasus tekanan solvabilitas dan intervensi regulator terhadap perusahaan asuransi di berbagai yurisdiksi. Dalam penelitian (Power, 2022; Shavshukov & Zhuravleva, 2023) mencatat bahwa banyak kegagalan perusahaan asuransi tidak disebabkan oleh kekurangan modal semata, melainkan oleh kelemahan sistem pengendalian internal dan pengambilan keputusan strategis yang tidak berbasis risiko. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan tata kelola perusahaan asuransi tidak dapat dilepaskan dari integrasi yang efektif antara manajemen risiko dan *strategic control*.

Permasalahan penelitian kemudian muncul pada titik temu antara desain tata kelola formal dan praktik pengendalian strategis yang dijalankan perusahaan asuransi umum. Pertama, masih terdapat kesenjangan antara kerangka manajemen risiko yang terdokumentasi secara normatif dengan implementasi pengendalian strategis dalam proses

pengambilan keputusan. Kedua, *strategic control* sering kali dipahami secara sempit sebagai alat evaluasi kinerja keuangan jangka pendek, sehingga mengabaikan dimensi risiko jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan. Ketiga, lemahnya peran pengawasan dewan komisaris dan komite risiko dalam memastikan integrasi manajemen risiko ke dalam strategi perusahaan memperburuk kualitas tata kelola secara keseluruhan (R. Muh Deddy Hanif Sardjito et al., 2024).

Dalam menghadapi permasalahan tersebut, berbagai alternatif solusi telah dikemukakan dalam literatur internasional (Prayetno & Reimond Hasangapan Mikkael, 2025). Alternatif pertama adalah penguatan penerapan *enterprise risk management* yang terintegrasi dengan proses perencanaan strategis perusahaan. Pendekatan ini menempatkan risiko sebagai variabel utama dalam formulasi dan evaluasi strategi, bukan sekadar fungsi kepatuhan. Alternatif kedua adalah pengembangan sistem *strategic control* berbasis risk appetite dan risk tolerance, sehingga pengendalian kinerja tidak hanya berorientasi pada pencapaian target finansial, tetapi juga pada kesesuaian dengan profil risiko perusahaan (Bromiley et al., 2023). Alternatif ketiga adalah penguatan peran tata kelola, khususnya dewan komisaris dan komite risiko, dalam melakukan pengawasan strategis yang independen dan berbasis informasi risiko yang memadai (Napitupulu, 2020).

Dari berbagai alternatif tersebut, solusi yang dipilih dalam penelitian ini adalah pendekatan integratif yang mengaitkan manajemen risiko dan *strategic control* sebagai satu kesatuan dalam kerangka tata kelola perusahaan asuransi umum. Pendekatan ini dinilai paling relevan karena tidak hanya menjawab kebutuhan kepatuhan regulasi, tetapi juga memperkuat kualitas pengambilan keputusan strategis dan ketahanan perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian. Napitupulu et al., (2025) menunjukkan bahwa perusahaan asuransi yang mampu mengintegrasikan ERM dengan *strategic control* memiliki tingkat resiliensi yang lebih tinggi terhadap guncangan eksternal dan perubahan lingkungan bisnis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penulisan ini adalah untuk menganalisis peran manajemen risiko dan *strategic control* dalam meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan asuransi umum. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kelemahan struktural dan operasional dalam penerapan manajemen risiko dan pengendalian strategis, serta merumuskan kerangka konseptual yang mampu memperkuat integrasi keduanya dalam praktik tata kelola (Sinaga, 2020). Selain itu, penelitian ini bertujuan memberikan justifikasi akademik mengenai pentingnya *strategic control* sebagai instrumen pengawasan yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen risiko perusahaan asuransi (R. Muh Deddy Hanif Sardjito et al., 2024).

Manfaat penulisan ini bersifat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur tata kelola perusahaan dan manajemen risiko dengan menempatkan *strategic control* sebagai elemen kunci dalam konteks industri asuransi umum. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen perusahaan asuransi, dewan komisaris, serta regulator dalam merancang kebijakan dan praktik tata kelola yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menjembatani kesenjangan antara kerangka regulasi, praktik manajerial, dan tujuan perlindungan pemangku kepentingan dalam industri asuransi umum.

TINJAUAN PUSTAKA

Industri asuransi umum merupakan salah satu sektor keuangan yang memiliki karakteristik risiko paling kompleks dibandingkan sektor keuangan lainnya. Kompleksitas tersebut muncul dari kombinasi risiko *underwriting*, risiko operasional, risiko investasi,

risiko kepatuhan, hingga risiko strategis yang saling berinteraksi dalam jangka panjang. Sejumlah studi mutakhir menegaskan bahwa kegagalan perusahaan asuransi tidak hanya disebabkan oleh ketidakcukupan modal atau tekanan eksternal, tetapi lebih sering berakar pada lemahnya manajemen risiko yang terintegrasi dengan sistem pengendalian strategis dan tata kelola perusahaan (Horvey, 2025; Kalia & Gill, 2023). Oleh karena itu, kajian mengenai hubungan antara manajemen risiko, *strategic control*, dan tata kelola perusahaan asuransi umum menjadi sangat relevan dalam konteks dinamika regulasi dan ketidakpastian global.

Manajemen risiko dalam konteks asuransi umumnya dipahami sebagai pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan berbagai risiko yang dapat mengancam pencapaian tujuan perusahaan. Konsep ini berkembang signifikan sejak diperkenalkannya *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai paradigma yang mengintegrasikan seluruh jenis risiko ke dalam kerangka strategis perusahaan. Nocco dan Stulz (2022) menegaskan bahwa ERM bukan sekadar alat kepatuhan, melainkan mekanisme penciptaan nilai yang memungkinkan perusahaan mengalokasikan modal secara lebih efisien dan meningkatkan ketahanan organisasi. Dalam industri asuransi umum, penerapan ERM menjadi semakin krusial karena eksposur risiko bersifat jangka panjang dan sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan ekonomi, iklim, serta perkembangan teknologi.

Penelitian empiris yang dilakukan pada perusahaan asuransi di negara berkembang menunjukkan bahwa implementasi ERM memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku pengambilan risiko perusahaan. Napitupulu et al., (2025) menemukan bahwa perusahaan asuransi yang memiliki struktur tata kelola yang kuat dan sistem ERM yang matang cenderung menunjukkan perilaku *risk taking* yang lebih terkendali dan berkelanjutan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Horvey (2025) dalam studi lanjutan di Ghana, yang menunjukkan adanya hubungan nonlinier antara ERM dan risiko perusahaan, di mana ERM yang tidak terintegrasi secara strategis justru berpotensi menciptakan inefisiensi pengendalian.

Dalam konteks tata kelola perusahaan (*corporate governance*), manajemen risiko diposisikan sebagai salah satu pilar utama yang mendukung akuntabilitas, transparansi, dan perlindungan kepentingan pemangku kepentingan. Kalia dan Gill (2023), melalui tinjauan sistematis atas lebih dari 100 artikel Scopus, menegaskan bahwa efektivitas tata kelola perusahaan sangat bergantung pada sejauh mana fungsi manajemen risiko dilembagakan dalam struktur organisasi, termasuk peran dewan komisaris, komite risiko, dan chief risk officer. Dalam perusahaan asuransi umum, keberadaan komite risiko yang independen terbukti mampu meningkatkan kualitas pengawasan dan menurunkan eksposur risiko operasional maupun risiko kepatuhan.

Strategic control atau pengendalian strategis merupakan dimensi penting yang menjembatani manajemen risiko dengan tata kelola perusahaan. *Strategic control* merujuk pada proses pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap kesesuaian strategi perusahaan dengan lingkungan eksternal dan internal, termasuk profil risiko yang dihadapi. Bailey (2022) menekankan bahwa *strategic control* yang efektif memungkinkan perusahaan mengoreksi arah strategis sebelum risiko berkembang menjadi kerugian sistemik. Dalam konteks asuransi umum, pengendalian strategis berperan penting dalam memastikan bahwa keputusan underwriting, investasi, dan ekspansi pasar tetap berada dalam batas *risk appetite* yang telah ditetapkan.

Hubungan antara *strategic control* dan ERM juga semakin mendapat perhatian dalam literatur terkini. Tan dan Lee (2022) menunjukkan bahwa integrasi ERM ke dalam sistem pengendalian strategis memperkuat kemampuan organisasi dalam mendeteksi risiko secara dini dan merespons perubahan lingkungan bisnis secara adaptif. Temuan ini relevan

bagi perusahaan asuransi umum yang beroperasi dalam pasar yang sangat dinamis, di mana perubahan regulasi dan kondisi klaim dapat terjadi secara tiba-tiba. Tanpa pengendalian strategis yang kuat, ERM berpotensi menjadi sekadar formalitas administratif yang tidak memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Beberapa studi juga menyoroti peran tata kelola risiko (*risk governance*) sebagai penghubung antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan. Jallali dan Zoghalmi (2022) menemukan bahwa *risk governance* memediasi hubungan antara tata kelola perusahaan dan kinerja keuangan, khususnya pada lembaga keuangan. Dalam perusahaan asuransi umum, tata kelola risiko mencakup kejelasan peran dan tanggung jawab, independensi fungsi pengawasan, serta integrasi risiko ke dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hal ini memperkuat pandangan bahwa manajemen risiko dan strategic control tidak dapat dipisahkan dari kerangka tata kelola perusahaan yang lebih luas.

Literatur juga menunjukkan bahwa efektivitas manajemen risiko dan strategic control sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi. Studi Bailey (2022) menunjukkan bahwa keahlian *chief risk officer* dan pengalaman manajemen puncak dalam pengelolaan risiko berkontribusi signifikan terhadap kualitas ERM dan kinerja perusahaan. Dalam konteks asuransi umum, kompetensi aktuaris, underwriter, dan manajer risiko menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa pengendalian strategis berjalan secara efektif dan berbasis data.

Selain faktor internal, tekanan regulasi juga memainkan peran penting dalam mendorong penguatan manajemen risiko dan strategic control. Regulasi berbasis risiko yang diterapkan di berbagai yurisdiksi menuntut perusahaan asuransi untuk memiliki sistem pengendalian internal dan manajemen risiko yang memadai. Studi Zelalem dan Abebe (2022) pada perusahaan asuransi di Ethiopia menunjukkan bahwa penerapan prinsip tata kelola yang kuat berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan dan stabilitas perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap regulasi harus dipahami sebagai bagian dari strategi pengelolaan risiko jangka panjang, bukan sekadar kewajiban administratif.

Dalam konteks keberlanjutan, literatur terbaru juga mengaitkan manajemen risiko dan strategic control dengan isu *environmental, social, and governance* (ESG). Landi et al.(2022) menunjukkan bahwa integrasi faktor ESG ke dalam sistem manajemen risiko mampu menurunkan risiko keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Bagi perusahaan asuransi umum, risiko terkait perubahan iklim dan tanggung jawab sosial semakin menjadi perhatian utama yang memerlukan pendekatan pengendalian strategis yang adaptif dan berorientasi masa depan.

Berdasarkan kajian literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko dan *strategic control* merupakan dua elemen yang saling melengkapi dalam membangun tata kelola perusahaan asuransi umum yang efektif. Manajemen risiko menyediakan kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko, sementara *strategic control* memastikan bahwa pengelolaan risiko tersebut selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Kelemahan pada salah satu aspek akan berdampak langsung pada efektivitas tata kelola perusahaan secara keseluruhan.

Meskipun demikian, literatur juga mengidentifikasi adanya kesenjangan penelitian, khususnya terkait bagaimana integrasi manajemen risiko dan strategic control diimplementasikan secara praktis dalam perusahaan asuransi umum di negara berkembang. Sebagian besar studi masih berfokus pada sektor perbankan atau menggunakan pendekatan kuantitatif yang belum sepenuhnya menangkap dinamika pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut yang mengkaji praktik manajemen risiko dan pengendalian strategis dalam konteks tata kelola asuransi umum menjadi sangat penting untuk memperkaya khazanah keilmuan dan memberikan implikasi kebijakan yang relevan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen risiko dan *strategic control* dalam tata kelola perusahaan asuransi umum, serta menganalisis keterkaitan antarvariabel tersebut dalam konteks kelembagaan dan regulasi. Pendekatan deskriptif analitis memungkinkan peneliti untuk menggambarkan fenomena yang diteliti secara sistematis sekaligus melakukan analisis kritis terhadap praktik, kebijakan, dan mekanisme pengendalian yang diterapkan perusahaan asuransi umum.

Selain itu, penelitian ini juga bersifat normatif empiris, yaitu mengombinasikan analisis normatif terhadap ketentuan regulasi dan prinsip tata kelola perusahaan dengan analisis empiris atas praktik yang dijalankan oleh perusahaan asuransi umum. Pendekatan ini relevan untuk menilai kesesuaian antara kerangka regulasi, teori manajemen risiko dan *strategic control*, serta implementasinya dalam praktik tata kelola perusahaan.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu September 2025 hingga Januari 2026. Rentang waktu tersebut mencakup tahap perencanaan penelitian, pengumpulan data, analisis data, serta penyusunan laporan penelitian. Penelitian dilakukan pada perusahaan asuransi umum yang beroperasi di Indonesia, dengan mempertimbangkan konteks regulasi nasional dan karakteristik industri asuransi umum di Indonesia. Selain itu, penelitian juga melibatkan kajian dokumen yang bersumber dari regulator, asosiasi industri asuransi, serta publikasi ilmiah internasional dan nasional.

Target atau Sasaran Penelitian

Target atau sasaran penelitian ini adalah praktik tata kelola perusahaan asuransi umum, khususnya yang berkaitan dengan penerapan manajemen risiko dan *strategic control*. Sasaran utama penelitian meliputi sistem pengelolaan risiko perusahaan, mekanisme pengendalian strategis, serta peran organ tata kelola perusahaan dalam memastikan integrasi keduanya. Penelitian ini juga menargetkan kontribusi konseptual berupa pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana manajemen risiko dan *strategic control* dapat meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan asuransi umum.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini meliputi pihak-pihak yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pengawasan perusahaan asuransi umum, antara lain:

1. Manajemen puncak perusahaan asuransi umum (direksi);
2. Pejabat yang bertanggung jawab atas fungsi manajemen risiko, seperti *Chief Risk Officer* atau manajer risiko;
3. Anggota dewan komisaris atau komite audit/komite risiko;
4. Dokumen resmi perusahaan, seperti laporan tahunan, laporan tata kelola, laporan manajemen risiko, dan kebijakan internal terkait pengendalian strategis.

Pemilihan subjek penelitian dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan relevansi peran subjek terhadap fokus penelitian.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah studi pendahuluan, yang mencakup penelaahan literatur dan regulasi terkait manajemen risiko, *strategic control*, dan tata kelola perusahaan asuransi umum. Tahap kedua adalah pengumpulan data, baik data primer maupun data sekunder. Tahap ketiga adalah analisis data, yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sejak awal pengumpulan data. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan penyusunan rekomendasi, berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

Data dan Instrumen Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan subjek penelitian yang relevan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, regulasi, laporan industri, serta artikel ilmiah bereputasi. Instrumen utama penelitian ini adalah pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan kerangka konseptual manajemen risiko, *strategic control*, dan tata kelola perusahaan. Selain itu, peneliti juga menggunakan lembar analisis dokumen untuk mengkaji kebijakan, prosedur, dan laporan perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan risiko dan pengendalian strategis.

Teknik Pengumpulan Data

- a. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

Wawancara mendalam (*in depth interview*), yang bertujuan menggali pandangan, pengalaman, dan praktik subjek penelitian terkait manajemen risiko dan *strategic control*. Studi dokumentasi, yaitu pengumpulan dan analisis dokumen resmi perusahaan dan regulator yang relevan dengan tata kelola dan manajemen risiko. Studi kepustakaan, yang dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis dan temuan empiris dari penelitian terdahulu, khususnya dari jurnal bereputasi Scopus Q1 dan Q2.

- b. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis kualitatif tematik. Data yang diperoleh dari wawancara dan dokumen dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Peneliti mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan penerapan manajemen risiko, mekanisme *strategic control*, serta implikasinya terhadap tata kelola perusahaan asuransi umum. Untuk meningkatkan validitas temuan, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, dokumen, dan literatur. Selain itu, analisis juga dilakukan dengan membandingkan praktik empiris dengan kerangka teoritis dan regulasi yang berlaku, sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif dan kritis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko pada perusahaan asuransi umum secara umum telah dilakukan secara formal melalui kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi yang mengacu pada prinsip *enterprise risk management*. Hampir seluruh perusahaan asuransi umum telah memiliki kerangka manajemen risiko yang mencakup identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko. Risiko utama yang dikelola meliputi risiko *underwriting*, risiko operasional, risiko investasi, risiko kepatuhan, dan risiko strategis. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara normatif

perusahaan asuransi umum telah merespons tuntutan regulasi dan praktik tata kelola yang baik.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dengan proses pengambilan keputusan strategis. Manajemen risiko masih cenderung diposisikan sebagai fungsi kepatuhan (*compliance driven*), bukan sebagai alat strategis dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan. Dalam praktiknya, laporan risiko lebih banyak digunakan sebagai dokumen pelengkap, sementara keputusan strategis utama, seperti ekspansi bisnis, penetapan tarif premi, dan kebijakan investasi, masih didominasi oleh pertimbangan pertumbuhan jangka pendek dan tekanan persaingan pasar.

Dari sisi *strategic control*, penelitian menemukan bahwa mekanisme pengendalian strategis pada perusahaan asuransi umum umumnya terfokus pada pengukuran kinerja keuangan melalui indikator seperti pertumbuhan premi, rasio klaim, dan profitabilitas. Pengendalian strategis berbasis risiko, seperti pemantauan kesesuaian strategi dengan *risk appetite* dan *risk tolerance*, belum diimplementasikan secara konsisten. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain sistem pengendalian strategis dan kebutuhan pengelolaan risiko yang bersifat jangka panjang dan berkelanjutan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peran organ tata kelola, khususnya dewan komisaris dan komite risiko, masih bervariasi antarperusahaan. Pada beberapa perusahaan, dewan komisaris telah berperan aktif dalam mengawasi manajemen risiko dan strategi perusahaan. Namun, pada perusahaan lainnya, fungsi pengawasan masih bersifat formal dan terbatas pada persetujuan dokumen tanpa keterlibatan substantif dalam evaluasi risiko strategis. Kondisi ini berdampak pada lemahnya fungsi checks and balances dalam tata kelola perusahaan asuransi umum.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini sejalan dengan literatur internasional yang menegaskan bahwa keberadaan kerangka manajemen risiko secara formal tidak menjamin efektivitas pengelolaan risiko apabila tidak diintegrasikan dengan sistem pengendalian strategis dan tata kelola perusahaan. Bromiley et al. (2022) menekankan bahwa nilai tambah manajemen risiko hanya dapat diwujudkan apabila risiko menjadi bagian integral dari formulasi dan evaluasi strategi perusahaan. Dalam konteks asuransi umum, kegagalan mengintegrasikan manajemen risiko dan *strategic control* berpotensi meningkatkan eksposur risiko jangka panjang, meskipun kinerja keuangan jangka pendek terlihat positif.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Arena et al. (2022) yang menyatakan bahwa banyak organisasi keuangan menerapkan manajemen risiko sebagai respons terhadap tekanan regulasi, bukan sebagai alat pengambilan keputusan strategis. Dalam perusahaan asuransi umum, pendekatan yang terlalu berorientasi pada kepatuhan berisiko menciptakan ilusi pengendalian, di mana risiko dianggap telah dikelola karena prosedur telah dipenuhi, padahal risiko strategis yang mendasar belum sepenuhnya diantisipasi.

Dari perspektif *strategic control*, temuan bahwa pengendalian masih berfokus pada indikator keuangan sejalan dengan kritik Simons (2023) terhadap sistem pengendalian tradisional yang terlalu menekankan hasil akhir dibandingkan proses dan risiko yang mendasarinya. Dalam industri asuransi umum, pendekatan ini menjadi semakin problematis karena risiko sering kali bersifat laten dan baru terwujud dalam jangka panjang. Oleh karena itu, *strategic control* yang efektif seharusnya tidak hanya mengukur pencapaian target, tetapi juga mengevaluasi apakah strategi yang dijalankan selaras dengan kapasitas risiko perusahaan.

Peran tata kelola perusahaan menjadi faktor kunci dalam menjembatani manajemen risiko dan *strategic control*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketika dewan komisaris dan komite risiko berperan aktif dan memiliki kompetensi yang memadai, integrasi antara risiko dan strategi menjadi lebih kuat. Hal ini mendukung temuan Florio dan Leoni (2023) yang menyatakan bahwa kualitas tata kelola memoderasi hubungan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan. Dalam konteks asuransi umum, tata kelola yang lemah berpotensi melemahkan fungsi *strategic control*, sehingga manajemen risiko kehilangan relevansinya dalam pengambilan keputusan strategis.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterbatasan integrasi manajemen risiko dan *strategic control* berdampak pada kualitas tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Tata kelola yang efektif seharusnya mampu memastikan bahwa setiap keputusan strategis mempertimbangkan implikasi risiko dan keberlanjutan perusahaan. Namun, ketika risiko tidak menjadi pertimbangan utama dalam *strategic control*, tata kelola cenderung bersifat reaktif dan kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kondisi ini meningkatkan kerentanan perusahaan asuransi umum terhadap guncangan eksternal, seperti lonjakan klaim, volatilitas pasar keuangan, dan perubahan regulasi.

Dari sudut pandang teoritis, hasil penelitian ini menguatkan pandangan bahwa manajemen risiko dan *strategic control* merupakan dua elemen yang saling melengkapi dalam kerangka tata kelola perusahaan. Manajemen risiko menyediakan informasi dan analisis mengenai eksposur risiko, sementara *strategic control* memastikan bahwa informasi tersebut digunakan secara efektif dalam pengambilan keputusan dan pengawasan strategi. Ketika keduanya berjalan secara terpisah, tata kelola perusahaan kehilangan efektivitasnya sebagai mekanisme pengendalian dan penciptaan nilai.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya pergeseran paradigma dalam pengelolaan perusahaan asuransi umum. Manajemen risiko perlu diposisikan sebagai fungsi strategis yang terintegrasi dengan perencanaan dan pengendalian strategi. Selain itu, sistem *strategic control* perlu dikembangkan agar mampu memantau kesesuaian strategi dengan profil risiko perusahaan secara berkelanjutan. Peran dewan komisaris dan komite risiko juga perlu diperkuat, tidak hanya dari sisi struktur, tetapi juga dari sisi kompetensi dan independensi.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan tata kelola perusahaan asuransi umum tidak dapat dicapai hanya melalui penguatan regulasi atau penambahan prosedur formal. Integrasi yang efektif antara manajemen risiko dan *strategic control* merupakan kunci utama dalam membangun tata kelola yang adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan praktik tata kelola di industri asuransi umum, sekaligus memperkaya literatur akademik mengenai hubungan antara risiko, strategi, dan tata kelola perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun secara agregat tingkat *Risk Based Capital* (RBC) industri asuransi umum di Indonesia relatif tinggi, hal tersebut belum sepenuhnya mencerminkan ketangguhan tata kelola perusahaan. Masih ditemukannya perusahaan asuransi yang belum memenuhi ketentuan ekuitas minimum serta meningkatnya rasio klaim bruto mengindikasikan adanya kesenjangan antara kecukupan modal, kualitas pengelolaan risiko, dan efektivitas pengendalian strategis. Temuan ini menguatkan argumen bahwa tata kelola yang baik tidak hanya ditentukan oleh indikator

keuangan, tetapi juga oleh bagaimana risiko diidentifikasi, diintegrasikan ke dalam strategi, serta dikendalikan melalui sistem pengawasan strategis yang adaptif.

Lebih lanjut, kajian ini menegaskan bahwa strategic control berfungsi sebagai mekanisme penghubung (*linking mechanism*) antara ERM dan tata kelola perusahaan. Strategic control memungkinkan manajemen untuk memonitor implementasi strategi, mengevaluasi kinerja berbasis risiko, serta melakukan penyesuaian strategis terhadap dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, termasuk volatilitas ekonomi, tekanan regulasi, dan tuntutan keberlanjutan (ESG). Tanpa kontrol strategis yang kuat, ERM berisiko menjadi sekadar kepatuhan administratif yang tidak memberikan nilai tambah nyata bagi peningkatan kualitas tata kelola.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memperkaya literatur dengan menyajikan model konseptual integratif yang menjelaskan hubungan antara manajemen risiko, strategic control, dan tata kelola perusahaan asuransi umum, khususnya dalam konteks negara berkembang. Dari sisi praktis, temuan penelitian memberikan justifikasi bahwa penguatan tata kelola perusahaan asuransi di Indonesia memerlukan pendekatan holistik yang tidak hanya berfokus pada pemenuhan regulasi, tetapi juga pada integrasi risiko ke dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan tata kelola perusahaan asuransi umum yang resilien dan berorientasi jangka panjang hanya dapat dicapai melalui integrasi manajemen risiko yang matang dan strategic control yang efektif, didukung oleh komitmen manajemen puncak serta kerangka regulasi yang adaptif.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan sebagai berikut.

1. Pertama, bagi manajemen perusahaan asuransi umum, disarankan untuk memperkuat integrasi ERM ke dalam proses perencanaan dan pengendalian strategis. Manajemen risiko seharusnya tidak diposisikan sebagai fungsi kepatuhan semata, melainkan sebagai instrumen strategis yang mendukung penciptaan nilai dan pengambilan keputusan jangka panjang. Penerapan strategic control yang berbasis risiko, seperti penggunaan risk-based performance indicators dan early warning system, perlu ditingkatkan agar perusahaan mampu merespons perubahan lingkungan bisnis secara proaktif.
2. Kedua, bagi dewan komisaris dan komite tata kelola, disarankan untuk meningkatkan peran pengawasan strategis terhadap implementasi ERM. Dewan tidak hanya perlu memastikan kepatuhan terhadap regulasi Otoritas Jasa Keuangan, tetapi juga mengevaluasi sejauh mana risiko telah diinternalisasi dalam strategi perusahaan dan bagaimana efektivitas pengendalian strategis dijalankan. Penguatan kompetensi dewan di bidang *risk governance* dan strategic control menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas tata kelola.
3. Ketiga, bagi regulator, khususnya Otoritas Jasa Keuangan, hasil penelitian ini menyarankan perlunya pendekatan pengawasan yang lebih terintegrasi antara aspek permodalan, manajemen risiko, dan tata kelola strategis. Regulasi tidak hanya berfokus pada pemenuhan kuantitatif seperti RBC dan ekuitas minimum, tetapi juga mendorong kualitas implementasi ERM dan strategic control melalui pedoman evaluasi tata kelola berbasis risiko.
4. Keempat, bagi akademisi dan peneliti selanjutnya, penelitian ini membuka peluang pengembangan riset empiris dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk menguji model konseptual integratif yang diusulkan. Studi lanjutan dapat

mengeksplorasi peran strategic control sebagai variabel mediasi atau moderasi dalam hubungan antara ERM dan kinerja tata kelola, serta memperluas cakupan pada dimensi keberlanjutan dan ESG dalam industri asuransi.

Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan menjadi referensi konseptual dan praktis bagi penguatan tata kelola perusahaan asuransi umum di Indonesia, serta berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen risiko dan *strategic control* dalam konteks pasar berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2022a). The dynamics of enterprise risk management: A framework for analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 97, 101302. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101302>
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2022b). The dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 97, 101302.
- Bailey, C. (2022). The relationship between chief risk officer expertise, ERM quality, and firm performance. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 1–25.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2023). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Strategic Management Journal*, 44(1), 1–30.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Power, M. (2022). The risk management of nothing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), 1059–1084. <https://doi.org/10.1108/18325910810878982>
- 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. (2025). Insurers' risk-taking behaviour in an emerging economy. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–20.
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2025). Enterprise risk management, corporate governance and insurers' risk-taking behaviour in South Africa. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 15(2), 345–368.
- Jallali, S., & Zoghلامي, F. (2022). Does risk governance mediate the impact of governance and risk management on banks' performance? *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(3), 456–478.
- Kalia, A., & Gill, S. (2023). Corporate governance and risk management: A systematic review and synthesis. *Journal of Advances in Management Research*, 20(4), 567–590.
- Landi, G. C., Iandolo, F., & Renzi, A. (2022). Embedding sustainability in risk

management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1234–1248.

McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2022). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Risk and Insurance*, 89(2), 419–449.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. In *Journal of Accounting & Organizational Change* (Vol. 4, Issue 2). Pearson Education. <https://doi.org/10.1108/18325910810878982>

Napitupulu, R. H. M. (2020). The Relationship Between Education, Training, and Civil Servant Lecturers Competency. *Journal of Business Management Review*, 1(2). <https://doi.org/10.47153/jbmr12.202020>

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). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1401>

Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(3), 8–20.

Power, M. (2022). The risk management of nothing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(4), 1059–1084.

Prayetno, S., & Reimond Hasangapan Mikkael. (2025). Strategies to improve hospital implementation of management functions that influence service behavior. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(1). <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i1.2790>

R. Muh Deddy Hanif Sardjito, Bayu Suganda, Bagus Suhendar, Rianita Natalia Sinaga, & Reimond Hasangapan Mikkael Napitupulu. (2024). PELAKSANAAN PRINSIP UTMOST GOOD FAITH UNTUK PRODUK ASURANSI PROPERTY ALL RISK. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 13(3). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1204>

Shavshukov, V. M., & Zhuravleva, N. A. (2023). Financial market regulation systems and risk governance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(6), 312.

Simons, R. (2023). Performance measurement and control systems for implementing strategy. In *Accounting Education* (Vol. 15, Issue 1). Harvard Business School Press.

Sinaga, R. N. (2020). MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN ASURANSI. In *Buku Penerbit Amerta Media*.

Tan, C., & Lee, S. Z. (2022). Adoption of enterprise risk management and corporate governance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 601–620.