COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting
Volume 7 Nomor 4, Tahun 2024
e-ISSN : 2597-5234

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO KEPATUHAN DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK PADA PT SHINTA INSERVE INSURANCE BROKER

ANALYSIS OF COMPLIANCE RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN REALIZING GOOD CORPORATE GOVERNANCE AT PT SHINTA INSERVE INSURANCE BROKER

Ferry Kurniawan Cahyadi[1], Antonius Anton Lie[2]
Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti
ferrykuca@gmail.com[1]

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of compliance risk management in supporting the realization of Good Corporate Governance (GCG) at PT Shinta Inserve Insurance Broker. The study employs a qualitative constructivist approach using a case study method. Data were collected through interviews, observations, and document reviews to obtain an in-depth understanding of compliance risk management practices within the company. The findings indicate that compliance risk management has been implemented; however, several weaknesses remain, particularly in the integration of compliance risk management, risk measurement, development of risk registers, compliance assurance, functional independence, and internalization of compliance culture. Based on these empirical findings, this study develops the C3 Model (Commitment, Compliance, and Culture) as an integrative framework for strengthening compliance risk management. The model emphasizes the integration of leadership commitment, an effective compliance system, and organizational culture to establish Effective Compliance Risk Management. The implementation of the C3 Model is expected to strengthen Good Corporate Governance, improve organizational compliance practices, and support the sustainability of the company. This study contributes an integrative compliance risk management framework that positions compliance not merely as a regulatory obligation, but as an integral part of corporate governance and organizational culture.

Keywords: *Compliance Risk Management, Commitment, Compliance, Culture, Good Corporate Governance, C3 Model.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko kepatuhan dalam mendukung terwujudnya Good Corporate Governance (GCG) pada PT Shinta Inserve Insurance Broker. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif konstruktivis dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai praktik manajemen risiko kepatuhan di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko kepatuhan telah diterapkan, namun masih terdapat beberapa kelemahan terutama pada aspek integrasi manajemen risiko kepatuhan, pengukuran risiko, penyusunan risk register, compliance assurance, independensi fungsi, serta internalisasi budaya kepatuhan. Berdasarkan temuan empiris tersebut, penelitian ini mengembangkan Model C3 (Commitment, Compliance, and Culture) sebagai kerangka integratif untuk memperkuat manajemen risiko kepatuhan. Model C3 menekankan keterpaduan antara komitmen kepemimpinan, sistem kepatuhan yang efektif, dan budaya organisasi dalam membentuk Effective Compliance Risk Management. Penerapan model tersebut diharapkan mampu memperkuat Good Corporate Governance, meningkatkan efektivitas praktik kepatuhan, serta mendukung keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi melalui pengembangan kerangka manajemen risiko kepatuhan integratif yang menempatkan kepatuhan tidak hanya sebagai kewajiban terhadap regulasi, tetapi sebagai bagian dari tata kelola dan budaya organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Risiko Kepatuhan, Commitment, Compliance, Culture, Good Corporate Governance, Model C3.

PENDAHULUAN

Industri perasuransian di Indonesia mengalami perkembangan yang semakin dinamis seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, kemajuan teknologi digital, perubahan

karakteristik risiko, serta semakin kuatnya tuntutan regulasi. Kondisi tersebut mendorong perusahaan di sektor perasuransian untuk tidak hanya meningkatkan kemampuan bisnis, tetapi juga memperkuat tata kelola perusahaan, manajemen risiko, pengendalian internal, dan kepatuhan. Arah tersebut sejalan dengan *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perasuransian Indonesia 2023–2027* yang menempatkan penguatan tata kelola, integrasi manajemen risiko, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, transformasi digital, dan penguatan ketahanan industri sebagai bagian penting dalam pengembangan sektor perasuransian.

Dalam struktur industri perasuransian, perusahaan pialang asuransi memiliki peran sebagai perantara profesional (*intermediary*) antara tertanggung dan perusahaan asuransi. Perannya tidak hanya berkaitan dengan penempatan pertanggungan, tetapi juga mencakup identifikasi risiko, analisis kebutuhan perlindungan, penyusunan program asuransi, pemberian rekomendasi, serta pendampingan dalam proses klaim. Karakteristik tersebut menyebabkan perusahaan pialang berhubungan secara langsung dengan kepentingan nasabah, perusahaan asuransi, regulator, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, profesionalisme, integritas, transparansi, independensi, dan kepatuhan menjadi unsur penting dalam menjaga kepercayaan dan keberlanjutan kegiatan usaha.

Persoalan kepatuhan menjadi semakin relevan apabila dilihat dari perkembangan pengawasan terhadap perusahaan pialang asuransi. Berdasarkan data olahan dari siaran pers pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), persentase perusahaan pialang yang memperoleh sanksi tercatat sebesar 26,8% pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 57,7% pada tahun 2025. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan regulasi belum selalu diikuti dengan kemampuan kepatuhan yang memadai pada seluruh pelaku industri. Sanksi administratif, pembatasan kegiatan usaha, hingga pencabutan izin usaha dapat berdampak tidak hanya terhadap operasional perusahaan, tetapi juga terhadap reputasi, kepercayaan nasabah, dan keberlangsungan usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan tidak cukup hanya dikelola sebagai pemenuhan dokumen atau *tick-the-box compliance*, tetapi perlu diintegrasikan ke dalam proses pengelolaan risiko dan pengambilan keputusan perusahaan.

Perubahan paradigma tersebut semakin diperkuat oleh perkembangan regulasi sektor perasuransian. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian memperluas perhatian terhadap tata kelola, kesehatan perusahaan, perlindungan konsumen, dan kualitas penyelenggaraan kegiatan usaha. Selanjutnya, POJK Nomor 73/POJK.05/2016 memperkuat penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada perusahaan perasuransian, termasuk aspek pengendalian internal, fungsi kepatuhan, transparansi, dan pengawasan. Penguatan lebih lanjut tercermin dalam POJK Nomor 28 Tahun 2025 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Perusahaan Perasuransian, Lembaga Penjamin, dan Dana Pensiun yang menempatkan manajemen risiko sebagai bagian dari proses pengelolaan dan pengambilan keputusan perusahaan. Perkembangan ini mencerminkan pergeseran dari pendekatan kepatuhan yang semata-mata berorientasi pada ketentuan formal menuju pendekatan pengawasan dan pengelolaan yang semakin berbasis risiko.

Risiko kepatuhan pada perusahaan pialang asuransi dapat muncul pada berbagai tahapan kegiatan usaha, mulai dari pemasaran dan penerimaan nasabah, analisis kebutuhan perlindungan, penempatan risiko, administrasi polis, pengelolaan premi, penyampaian laporan kepada regulator, perlindungan data, penerapan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT), hingga penyelesaian klaim. Risiko tersebut juga memiliki keterkaitan dengan risiko operasional, hukum, reputasi, teknologi informasi, dan risiko strategis. Oleh karena itu, pengelolaan risiko kepatuhan membutuhkan pendekatan yang terstruktur dan terintegrasi dengan sistem manajemen risiko perusahaan. Proses tersebut mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, pemantauan, dan peninjauan risiko sebagaimana prinsip manajemen risiko yang dikembangkan dalam ISO 31000:2018.

Namun, efektivitas manajemen risiko kepatuhan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan, prosedur, dan dokumen formal. Komitmen pimpinan atau *tone at the top*, budaya kepatuhan, kejelasan fungsi kepatuhan, kualitas pengendalian internal, serta mekanisme *compliance assurance* turut menentukan bagaimana kepatuhan diterapkan dalam kegiatan sehari-hari. Dalam kerangka *Three Lines Model*, fungsi bisnis menjadi pemilik risiko pada lini pertama, sedangkan fungsi kepatuhan dan manajemen risiko memberikan pemantauan, konsultasi, dan pengendalian pada lini kedua. Audit internal selanjutnya memberikan *independent assurance* terhadap efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal (IIA, 2020; Eulerich, 2021). Dengan demikian, kepatuhan perlu menjadi tanggung jawab organisasi secara menyeluruh dan tidak hanya ditempatkan sebagai tugas administratif fungsi kepatuhan.

Manajemen risiko kepatuhan juga memiliki hubungan yang erat dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Tata kelola perusahaan yang baik mengarahkan organisasi untuk menjalankan kegiatan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Dalam konteks perusahaan pialang asuransi, prinsip-prinsip tersebut perlu diwujudkan pada setiap tahapan proses bisnis sehingga keputusan perusahaan dapat dilakukan secara objektif, dapat dipertanggungjawabkan, sesuai dengan regulasi, dan tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan. PUGKI 2021 juga menempatkan tata kelola tidak hanya dalam pendekatan *regulatory driven*, tetapi juga *ethical driven*, sehingga pemenuhan aturan perlu berjalan bersama dengan integritas dan pembentukan perilaku etis organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas manajemen risiko kepatuhan dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya kepatuhan, penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM), pengendalian internal, independensi fungsi kepatuhan, serta mekanisme pengawasan. Pengelolaan kepatuhan yang terintegrasi dengan tata kelola dan pengendalian dinilai dapat memperkuat proses mitigasi risiko dan efektivitas pengelolaan perusahaan (Vasconcelos & Soares, 2022). *Three Lines Model* juga menekankan pentingnya kejelasan peran dan koordinasi antara fungsi bisnis, fungsi manajemen risiko dan kepatuhan, serta audit internal dalam struktur tata kelola organisasi (Eulerich, 2021). Penelitian lain menunjukkan keterkaitan antara budaya kepatuhan dan stabilitas perusahaan pada sektor asuransi

(Nguyen & Vo, 2023), serta pentingnya *tone at the top* dan budaya organisasi dalam membangun *embedded compliance management* (Zhao et al., 2025).

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada hubungan antara tata kelola, ERM, budaya kepatuhan, dan pengendalian internal pada sektor perbankan, perusahaan publik, maupun lembaga jasa keuangan secara umum. Kajian yang secara khusus mengeksplorasi bagaimana manajemen risiko kepatuhan diterapkan dalam praktik perusahaan pialang asuransi di Indonesia masih relatif terbatas. Karakteristik perusahaan pialang sebagai *fiduciary intermediary* memiliki dinamika risiko, hubungan dengan nasabah, tuntutan profesionalisme, serta struktur pengendalian yang berbeda dengan perusahaan asuransi maupun bank. Kondisi tersebut membentuk kesenjangan kontekstual dan empiris yang memerlukan kajian lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan, budaya kepatuhan, fungsi kepatuhan, proses manajemen risiko, *compliance assurance*, dan tata kelola pada perusahaan pialang asuransi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mengevaluasi secara mendalam penerapan manajemen risiko kepatuhan dalam mendukung terwujudnya *Good Corporate Governance* pada PT Shinta Inserve Insurance Broker. Penelitian secara khusus mengkaji respons perusahaan terhadap perkembangan regulasi, tahapan penerapan manajemen risiko kepatuhan, peran *Compliance Leadership, Compliance Culture, Compliance Function,* dan *Compliance Assurance,* kontribusinya terhadap prinsip GCG, serta faktor pendukung dan penghambat implementasinya. Berdasarkan temuan empiris tersebut, penelitian selanjutnya diarahkan untuk merumuskan model penerapan manajemen risiko kepatuhan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan pialang asuransi dan dapat mendukung penguatan tata kelola serta keberlanjutan usaha.

TINJAUAN PUSTAKA

Good Corporate Governance

Good Corporate Governance (GCG) merupakan sistem yang mengarahkan dan mengendalikan hubungan antara pemegang saham, Dewan Komisaris, Direksi, manajemen, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan berkelanjutan. Menurut OECD (2023), tata kelola perusahaan menyediakan struktur untuk menetapkan tujuan perusahaan, menentukan mekanisme pencapaian tujuan tersebut, serta melakukan pemantauan terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks Indonesia, Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUGKI) 2021 menempatkan tata kelola sebagai bagian penting dalam penciptaan nilai jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Dalam penelitian ini, GCG dipahami melalui prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Transparansi berkaitan dengan ketersediaan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu kepada pemangku kepentingan. Akuntabilitas menekankan kejelasan fungsi, kewenangan, dan pertanggungjawaban setiap bagian organisasi. Responsibilitas menunjukkan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan, standar profesi, dan tanggung jawab kepada pemangku kepentingan. Independensi menuntut pengambilan keputusan secara profesional tanpa

benturan kepentingan, sedangkan *fairness* mengharuskan perusahaan memberikan perlakuan yang wajar dan setara kepada seluruh pemangku kepentingan.

Bagi perusahaan pialang asuransi, kelima prinsip tersebut memiliki hubungan yang erat dengan praktik kepatuhan. Perusahaan berinteraksi dengan nasabah, perusahaan asuransi, regulator, dan mitra usaha sehingga keputusan yang diambil harus dilakukan secara objektif, transparan, profesional, dan sesuai dengan regulasi. Oleh sebab itu, penerapan GCG tidak dapat dipisahkan dari manajemen risiko dan sistem kepatuhan perusahaan. Integrasi antara GCG dan manajemen risiko memungkinkan perusahaan memperkuat kualitas pengambilan keputusan, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi risiko kepatuhan.

Enterprise Risk Management dan Compliance Risk Management

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan pendekatan pengelolaan risiko secara menyeluruh (*enterprise-wide approach*) yang mengintegrasikan proses identifikasi, penilaian, pengendalian, pemantauan, dan komunikasi berbagai risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang mengelola risiko secara terpisah atau *silo-based*, ERM memandang berbagai risiko sebagai suatu portofolio yang saling berhubungan dan perlu dikelola secara terintegrasi (Lam, 2017; Fraser & Simkins, 2016).

COSO (2017) menempatkan ERM sebagai perpaduan antara budaya, kapabilitas, dan praktik yang terintegrasi dengan penyusunan strategi dan kinerja perusahaan untuk mengelola risiko dalam proses penciptaan, perlindungan, dan realisasi nilai. Sementara itu, ISO 31000:2018 membangun manajemen risiko melalui tiga komponen utama, yaitu *principles*, *framework*, dan *process*. Proses manajemen risiko mencakup komunikasi dan konsultasi, penetapan ruang lingkup dan kriteria, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, serta monitoring dan review.

Dalam kerangka tersebut, risiko kepatuhan merupakan bagian dari keseluruhan risiko perusahaan. Risiko kepatuhan muncul ketika perusahaan tidak mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan, regulasi regulator, standar profesi, kode etik, maupun kebijakan internal. Dampaknya tidak hanya berupa sanksi administratif, tetapi juga dapat berupa kerugian finansial, persoalan hukum, kerusakan reputasi, berkurangnya kepercayaan pemangku kepentingan, hingga terganggunya keberlanjutan perusahaan.

Compliance Risk Management selanjutnya menempatkan kepatuhan bukan sekadar kegiatan administratif untuk memastikan kelengkapan dokumen, melainkan sebagai proses untuk mengenali, menilai, mengendalikan, memantau, dan mengevaluasi potensi risiko ketidakpatuhan secara sistematis. Pendekatan tersebut mencerminkan perubahan dari *rule-based compliance* menuju *risk-based compliance*. Pada pendekatan *rule-based*, kepatuhan cenderung berorientasi pada pemenuhan aturan dan penghindaran sanksi. Sebaliknya, *risk-based compliance* mengintegrasikan kepatuhan dengan manajemen risiko, tata kelola, proses bisnis, dan pencapaian tujuan organisasi.

Pada perusahaan pialang asuransi, risiko kepatuhan dapat muncul dalam berbagai kegiatan, antara lain pemasaran, analisis kebutuhan nasabah, penempatan

risiko, pengelolaan premi, perlindungan konsumen, pelaporan kepada regulator, penerapan APU-PPT, pengelolaan informasi dan data, serta penyelesaian klaim. Karena itu, manajemen risiko kepatuhan perlu menjadi bagian integral dari ERM dan tidak hanya menjadi tanggung jawab fungsi kepatuhan.

Compliance Leadership, Compliance Culture, Compliance Function, dan Compliance Assurance

Efektivitas manajemen risiko kepatuhan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, kebijakan, dan prosedur, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang mendukung perilaku patuh. Penelitian ini menempatkan *Compliance Leadership, Compliance Culture, Compliance Function,* dan *Compliance Assurance* sebagai elemen penting yang membentuk efektivitas manajemen risiko kepatuhan.

Compliance Leadership berkaitan dengan komitmen pimpinan dalam memberikan arah, teladan, dukungan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan kepatuhan. Konsep ini berkaitan dengan *Ethical Leadership* yang menjelaskan bahwa perilaku pemimpin dapat memengaruhi perilaku anggota organisasi melalui keteladanan, integritas, komunikasi, serta penerapan penghargaan dan sanksi secara konsisten (Brown et al., 2005). Dalam konteks kepatuhan, hal tersebut tercermin melalui *tone at the top*, yaitu sejauh mana Direksi dan Dewan Komisaris menunjukkan komitmen nyata terhadap integritas, etika, dan kepatuhan. Komitmen tersebut perlu diterjemahkan melalui kebijakan, penyediaan sumber daya, pengawasan, dan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan risiko kepatuhan.

Komitmen pimpinan selanjutnya perlu berkembang menjadi *Compliance Culture*. Budaya kepatuhan merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang menyebabkan individu secara sadar menjadikan kepatuhan sebagai bagian dari aktivitas sehari-hari. Schein dan Schein (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas *artifacts, espoused values,* dan *basic underlying assumptions*. Dalam konteks kepatuhan, budaya yang kuat terbentuk ketika kepatuhan tidak hanya diwujudkan dalam SOP atau kebijakan formal, tetapi telah menjadi nilai dan asumsi dasar yang memengaruhi pengambilan keputusan. Budaya tersebut dapat terlihat melalui kepatuhan terhadap SOP, perlindungan konsumen, transparansi pelaporan, kesediaan melaporkan pelanggaran, serta komitmen menjaga integritas perusahaan.

Selanjutnya, *Compliance Function* berperan menerjemahkan tuntutan regulasi dan komitmen organisasi ke dalam mekanisme kepatuhan yang lebih konkret. Berdasarkan ISO 37301:2021, fungsi kepatuhan antara lain menjalankan pengembangan kebijakan, pemberian konsultasi kepada unit bisnis, monitoring kepatuhan, pelatihan, pelaporan kepada manajemen, dan mendorong perbaikan secara berkelanjutan. Fungsi tersebut juga membutuhkan kewenangan yang memadai, dukungan pimpinan, dan independensi agar dapat menjalankan tugas pengawasan secara efektif.

Sementara itu, *Compliance Assurance* berfungsi memberikan keyakinan mengenai efektivitas kebijakan, prosedur, dan pengendalian kepatuhan yang telah diterapkan. Assurance dapat dilakukan melalui monitoring, audit kepatuhan, pengujian efektivitas pengendalian, pelaporan, dan tindak lanjut atas temuan. Mekanisme ini penting karena keberadaan kebijakan dan pengendalian belum otomatis menunjukkan bahwa risiko kepatuhan telah dikelola secara efektif. Hasil

assurance perlu digunakan sebagai umpan balik untuk memperbaiki proses manajemen risiko, sistem pengendalian, fungsi kepatuhan, maupun kebijakan organisasi.

Keempat unsur tersebut memiliki hubungan yang saling memperkuat. *Compliance Leadership* memberikan arah dan legitimasi terhadap kepatuhan, *Compliance Culture* menginternalisasikannya menjadi nilai dan perilaku organisasi, *Compliance Function* menerjemahkannya ke dalam sistem dan aktivitas kepatuhan, sedangkan *Compliance Assurance* memberikan evaluasi serta umpan balik terhadap efektivitas pelaksanaannya.

Three Lines Model

Pengelolaan dan pengawasan risiko kepatuhan selanjutnya dapat dijelaskan melalui *Three Lines Model* dari Institute of Internal Auditors (IIA, 2020). Model ini menekankan pembagian tanggung jawab yang jelas antara fungsi yang memiliki risiko, fungsi yang memberikan dukungan dan pengawasan risiko, serta fungsi yang memberikan assurance independen.

First Line terdiri atas unit bisnis dan operasional sebagai *risk owner*. Lini pertama bertanggung jawab mengenali risiko yang muncul dalam aktivitasnya, menjalankan pengendalian, serta memastikan kegiatan operasional dilaksanakan sesuai dengan regulasi dan kebijakan internal. Dengan demikian, kepatuhan bukan hanya tanggung jawab unit kepatuhan, tetapi dimulai dari pihak yang menjalankan proses bisnis.

Second Line meliputi fungsi kepatuhan, manajemen risiko, legal, APU-PPT, dan fungsi pengendalian terkait lainnya. Lini kedua mengembangkan kebijakan dan metodologi, memberikan konsultasi kepada unit bisnis, melakukan pemantauan, mengevaluasi kecukupan pengendalian, serta memastikan pengelolaan risiko berlangsung dalam batas yang telah ditentukan perusahaan.

Third Line dijalankan oleh audit internal yang memberikan penilaian independen dan objektif terhadap efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal. Audit internal tidak mengambil alih tanggung jawab pengelolaan risiko dari manajemen, tetapi memberikan *independent assurance* mengenai kecukupan dan efektivitas mekanisme yang telah diterapkan.

Pembagian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas manajemen risiko kepatuhan membutuhkan koordinasi sekaligus kejelasan tanggung jawab antar fungsi. Ketidakjelasan pembagian fungsi atau lemahnya independensi dapat menyebabkan pengendalian dan assurance tidak berjalan secara optimal.

Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Riset

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa manajemen risiko kepatuhan berkaitan erat dengan kepemimpinan, budaya organisasi, ERM, pengendalian internal, tata kelola, dan mekanisme assurance. Arena et al. (2022) menekankan dinamika organisasi dalam integrasi fungsi kepatuhan dan audit internal ke dalam ERM. Bozkus dan Erdem (2023) mengkaji penegakan regulasi, risiko kepatuhan, serta pengawasan dewan pada perantara asuransi. Dandago dan Abdullahi (2023) menunjukkan relevansi *Three Lines Model* terhadap efektivitas pengendalian internal pada perusahaan jasa keuangan.

Dalam konteks budaya dan tata kelola, Nguyen dan Vo (2023) membahas hubungan antara GCG, budaya kepatuhan, dan stabilitas perusahaan pada industri asuransi. Ismail dan Yusof (2023) menyoroti pentingnya adaptasi institusional dalam menghadapi

risk-based supervision, sedangkan van der Heijden dan Kuhlmann (2024) menekankan pentingnya kapasitas kepatuhan organisasi dalam merespons perubahan regulasi. Penelitian Zhao et al. (2025) selanjutnya menempatkan *tone at the top* dan budaya organisasi sebagai unsur penting dalam membentuk *embedded compliance management*.

Secara umum, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari *command-and-control regulation* menuju pendekatan berbasis risiko. Perusahaan tidak lagi cukup hanya membuktikan pemenuhan kewajiban formal, tetapi perlu membangun kemampuan untuk mengidentifikasi, menilai, memantau, dan mengendalikan risiko kepatuhan secara berkelanjutan. Proses tersebut membutuhkan kepemimpinan yang mendukung kepatuhan, budaya organisasi yang kuat, fungsi kepatuhan yang efektif, pengendalian internal, serta assurance yang memadai.

Meskipun demikian, sebagian besar kajian terdahulu masih membahas GCG, ERM, budaya kepatuhan, pengendalian internal, maupun fungsi kepatuhan pada sektor jasa keuangan secara umum. Penelitian yang secara khusus mengeksplorasi penerapan manajemen risiko kepatuhan pada perusahaan pialang asuransi di Indonesia melalui studi kasus secara mendalam masih relatif terbatas. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan *Compliance Leadership, Compliance Culture, Compliance Function, Compliance Risk Management,* dan *Compliance Assurance* dalam satu kerangka untuk menjelaskan kontribusinya terhadap GCG.

Atas dasar kesenjangan tersebut, penelitian ini memosisikan manajemen risiko kepatuhan sebagai proses organisasi yang bersifat *enterprise-wide*. Kerangka penelitian mengintegrasikan ISO 31000:2018, ERM, prinsip GCG, *Three Lines Model*, dan mekanisme kepatuhan untuk memahami bagaimana kepemimpinan, budaya, fungsi kepatuhan, proses manajemen risiko, dan assurance saling berinteraksi. Integrasi tersebut menjadi dasar untuk menganalisis praktik pada PT Shinta Inserve Insurance Broker dan selanjutnya membangun model penerapan manajemen risiko kepatuhan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan pialang asuransi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivisme dan desain studi kasus pada PT Shinta Inserve Insurance Broker di Jakarta. Pendekatan tersebut digunakan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai bagaimana manajemen risiko kepatuhan dipahami, diterapkan, dikendalikan, dan dipantau dalam praktik organisasi, serta bagaimana proses tersebut mendukung penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan kausal secara statistik, tetapi untuk memahami pengalaman, perspektif, interaksi antar fungsi, dan praktik organisasi yang berkaitan dengan kepatuhan dan tata kelola.

Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu pada Mei–Juli 2026, mulai dari tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, validasi, hingga penyusunan hasil penelitian. Lokasi penelitian dipilih secara purposif karena PT Shinta Inserve Insurance Broker merupakan perusahaan pialang asuransi yang menjalankan kegiatan usaha dalam lingkungan regulasi sektor jasa keuangan dan memiliki fungsi serta mekanisme yang berkaitan dengan kepatuhan, manajemen risiko,

pengendalian internal, dan tata kelola perusahaan.

Informan Penelitian

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kewenangan, dan keterlibatan mereka dalam proses kepatuhan, pengelolaan risiko, pengawasan, pengendalian internal, maupun kegiatan operasional perusahaan. Pengumpulan data dilakukan sampai informasi yang diperoleh menunjukkan pola yang berulang dan tidak lagi menghasilkan tema substantif baru (*data saturation*). Apabila selama penelitian diperlukan perspektif tambahan, pemilihan informan dapat dikembangkan melalui *snowball sampling*.

Penelitian melibatkan sembilan informan yang mewakili berbagai fungsi organisasi, yaitu Komisaris Utama, Komisaris, Direktur Utama, Direktur, Audit Internal, *Risk Officer*, Tenaga Ahli, Tenaga Pialang Asuransi, dan Unit APU-PPT. Keberagaman informan digunakan untuk memperoleh perspektif dari tingkat pengambilan keputusan, pengawasan, manajemen risiko, assurance, dan pelaksanaan operasional sehingga penerapan manajemen risiko kepatuhan dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur sehingga peneliti memiliki kerangka pertanyaan yang sesuai dengan fokus penelitian sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman, pendapat, dan interpretasinya secara lebih luas. Informasi yang digali meliputi respons terhadap perkembangan regulasi, identifikasi dan penilaian risiko kepatuhan, pengendalian dan mitigasi risiko, monitoring dan pelaporan, *Compliance Leadership, Compliance Culture, Compliance Function, Compliance Assurance*, serta penerapan prinsip GCG.

Observasi dilakukan secara nonpartisipan terhadap aktivitas yang berkaitan dengan kepatuhan dan tata kelola. Pengamatan diarahkan pada proses koordinasi antar fungsi, pelaksanaan kebijakan dan prosedur, monitoring kepatuhan, mekanisme pengendalian internal, aktivitas pelaporan, forum yang membahas risiko dan kepatuhan, serta perilaku organisasi yang mencerminkan budaya kepatuhan. Hasil observasi dicatat melalui *field notes* dan digunakan untuk membandingkan informasi yang diperoleh dari wawancara.

Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap kebijakan dan arsip internal perusahaan serta sumber eksternal yang relevan. Dokumen internal meliputi kebijakan dan prosedur perusahaan, *Standard Operating Procedure* (SOP), kebijakan GCG, *Code of Conduct*, laporan kepatuhan, dokumen manajemen risiko, *risk register*, laporan audit internal, dokumentasi rapat, dan dokumen pengendalian lainnya. Dokumen eksternal meliputi peraturan perundang-undangan, ketentuan OJK, *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perasuransian Indonesia 2023–2027*, ISO 31000:2018, kerangka ERM, serta pedoman governansi yang relevan.

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*). Peneliti terlibat dalam penetapan fokus

penelitian, pemilihan informan, pengumpulan data, analisis, interpretasi temuan, hingga penarikan kesimpulan. Untuk mendukung proses tersebut digunakan pedoman wawancara semi-terstruktur, pedoman observasi, daftar telaah dokumen, catatan lapangan, alat perekam, serta perangkat dokumentasi.

Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan tujuan dan fokus penelitian, khususnya mengenai penerapan manajemen risiko kepatuhan, pemenuhan ketentuan regulator, fungsi kepatuhan, budaya kepatuhan, efektivitas pengendalian internal, mekanisme pengawasan, dan pelaksanaan prinsip GCG. Instrumen digunakan secara fleksibel sehingga pertanyaan lanjutan (*probing*) dapat diberikan apabila diperlukan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan mengacu pada Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Tahapan analisis terdiri atas kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

Pada tahap kondensasi data, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ditelaah dan diseleksi berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian. Data selanjutnya diberikan kode (*coding*), dikelompokkan ke dalam kategori, dan dikembangkan menjadi tema-tema yang menggambarkan pola penerapan manajemen risiko kepatuhan. Tema tersebut mencakup respons terhadap perkembangan regulasi, tahapan manajemen risiko kepatuhan, *Compliance Leadership*, *Compliance Culture*, *Compliance Function*, *Compliance Assurance*, implementasi GCG, serta faktor pendukung dan penghambat.

Data yang telah dikondensasi selanjutnya disajikan melalui uraian naratif, tabel, matriks, dan pemetaan keterkaitan antartema. Penyajian tersebut digunakan untuk membandingkan perspektif antar informan sekaligus melihat konsistensi antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap akhir dilakukan melalui interpretasi terhadap pola dan hubungan antartema untuk membentuk kesimpulan. Kesimpulan awal terus diperiksa dan diverifikasi sampai memperoleh dukungan data yang memadai dan menunjukkan pola yang konsisten.

Keabsahan Data

Keabsahan hasil penelitian diperkuat melalui *trustworthiness* yang meliputi proses triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Informasi dari satu informan dibandingkan dengan informan lain yang memiliki fungsi berbeda, sedangkan hasil wawancara dibandingkan dengan observasi dan dokumen perusahaan. Penelitian juga menggunakan *member checking*, *peer debriefing*, dan *audit trail* apabila diperlukan untuk meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan keterlacakan proses analisis.

Posisi peneliti sebagai bagian dari organisasi yang diteliti turut diperhatikan dalam proses penelitian. Kedekatan tersebut memberikan pemahaman terhadap konteks perusahaan, namun juga berpotensi memunculkan subjektivitas. Oleh karena itu, pengalaman dan interpretasi peneliti tidak digunakan sebagai satu-satunya dasar pengambilan kesimpulan, tetapi diperiksa melalui perbandingan antar informan, dokumen pendukung, observasi, triangulasi, dan refleksi analitis. Dengan mekanisme tersebut,

kesimpulan penelitian dibangun berdasarkan keseluruhan sumber data dan bukan semata-mata perspektif peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek dan Informan Penelitian

PT Shinta Inserve Insurance Broker merupakan perusahaan pialang asuransi yang telah beroperasi sejak tahun 1990 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor KEP.167/KM.13/1990. Perusahaan juga tercatat sebagai anggota Asosiasi Perusahaan Pialang Asuransi dan Reasuransi Indonesia (APPARINDO) sejak Agustus 1990. Perjalanan usaha selama lebih dari tiga dekade menempatkan perusahaan dalam lingkungan industri yang mengalami berbagai perubahan regulasi, tuntutan tata kelola, perkembangan kebutuhan nasabah, serta perubahan praktik bisnis.

Struktur organisasi perusahaan mencakup fungsi pengawasan, manajemen, assurance, fungsi pendukung, dan fungsi operasional. Pada tingkat tata kelola terdapat Komisaris Utama dan Komisaris sebagai fungsi pengawasan serta Direktur Utama dan Direktur sebagai pengelola perusahaan. Perusahaan juga memiliki fungsi Audit Internal, APU-PPT, *Risk Officer*, Tenaga Ahli, administrasi dan keuangan, serta fungsi operasional yang meliputi pemasaran, teknik, polis, klaim, dan survei risiko. Struktur tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kepatuhan dan risiko tidak berdiri pada satu fungsi saja, tetapi memerlukan koordinasi antarbagian organisasi.

Kegiatan utama perusahaan adalah memberikan jasa pialang asuransi dengan membantu nasabah memperoleh perlindungan yang sesuai dengan kebutuhan dan profil risiko. Aktivitas tersebut mencakup hubungan dengan nasabah, identifikasi kebutuhan dan risiko, penempatan pertanggungan, pengelolaan polis, serta pendampingan klaim. Karakteristik tersebut menyebabkan hampir seluruh proses bisnis memiliki eksposur terhadap risiko kepatuhan apabila kegiatan tidak dilaksanakan sesuai regulasi, kebijakan internal, SOP, maupun standar pelayanan kepada nasabah.

Penelitian melibatkan sembilan informan yang berasal dari fungsi pengawasan, manajemen, manajemen risiko, assurance, dan pelaksana operasional. Keragaman tersebut digunakan untuk memperoleh perspektif mengenai bagaimana kebijakan kepatuhan ditetapkan, diawasi, dan dijalankan dalam aktivitas perusahaan.

Tabel 1. Informan Penelitian

Kode Informan	Jabatan/Fungsi	Fokus Informasi
INF-KOU-01	Komisaris Utama	Pengawasan strategis
INF-KOM-01	Komisaris	Pengawasan
INF-DIRU-01	Direktur Utama	Kebijakan strategis
INF-DIRO-01	Direktur	Implementasi operasional
INF-AI-01	Audit Internal	Pengendalian dan assurance
INF-RO-01	Risk Officer	Manajemen risiko
INF-TA-01	Tenaga Ahli	Kepatuhan operasional
INF-TP-01	Tenaga Pialang	Operasional pialang
INF-AP-01	Unit APU-PPT	Implementasi APU-PPT

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Respons terhadap Perkembangan Regulasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Shinta Inserve Insurance Broker telah memiliki mekanisme untuk merespons perkembangan regulasi yang berkaitan dengan kegiatan usahanya. Respons terutama dilakukan melalui pemantauan informasi mengenai perubahan regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) maupun sumber regulasi lainnya. Ketentuan baru yang diperoleh selanjutnya dipelajari dan dikomunikasikan kepada unit atau pihak

yang berkaitan dengan ketentuan tersebut.

Pada tingkat operasional, perubahan regulasi diikuti dengan penyesuaian terhadap pelaksanaan pekerjaan. Informasi mengenai ketentuan baru disampaikan kepada pihak yang berkepentingan untuk menjadi dasar dalam menyesuaikan aktivitas operasional. Temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme *regulatory update* telah menjadi bagian dari proses pengendalian kepatuhan perusahaan, melalui kegiatan pemantauan perubahan regulasi, komunikasi kepada unit terkait, dan penyesuaian prosedur maupun aktivitas kerja.

Meskipun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa pemahaman terhadap perubahan regulasi belum selalu berlangsung secara seragam di antara pihak-pihak yang berkepentingan. Penyampaian informasi mengenai regulasi belum secara otomatis menjamin bahwa seluruh pihak memiliki tingkat pemahaman dan penerapan yang sama. Kondisi tersebut menunjukkan adanya jarak antara proses komunikasi regulasi dengan proses internalisasi regulasi dalam aktivitas organisasi.

Dari perspektif ISO 31000:2018, perubahan regulasi merupakan faktor eksternal yang dapat menjadi sumber risiko dan perlu dimasukkan dalam proses identifikasi, analisis, pengendalian, komunikasi, serta monitoring risiko. Dalam konteks perusahaan pialang asuransi, perubahan regulasi tidak hanya berkaitan dengan kewajiban administratif, tetapi dapat memengaruhi proses bisnis, perlindungan konsumen, hubungan dengan regulator, serta kualitas tata kelola perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara *regulatory update* dan proses manajemen risiko tersebut belum sepenuhnya terintegrasi. Risiko telah dikenali berdasarkan perubahan regulasi, hasil monitoring, audit, maupun permasalahan operasional. Namun, belum seluruh perubahan regulasi diterjemahkan secara formal dan menyeluruh ke dalam identifikasi risiko, penilaian dampak dan kemungkinan, pengendalian, penanggung jawab risiko, serta dokumentasi risiko. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara regulatory monitoring dan formal compliance risk assessment.

Dalam perspektif *Enterprise Risk Management* (ERM), informasi mengenai perubahan regulasi seharusnya tidak berhenti pada proses penyampaian informasi kepada unit kerja. Informasi tersebut perlu menjadi input dalam proses identifikasi risiko, analisis *likelihood* dan *impact*, penentuan respons risiko, pengembangan pengendalian, monitoring, dan pelaporan kepada manajemen. Integrasi tersebut diperlukan agar perusahaan bergerak dari pendekatan yang bersifat responsif menuju pengelolaan risiko kepatuhan yang lebih proaktif.

Temuan tersebut juga sejalan dengan *Compliance Theory* yang memandang kepatuhan bukan sekadar tindakan mengikuti suatu aturan, tetapi sebagai proses organisasi dalam memahami, menerima, dan menerapkan ketentuan secara konsisten. Mekanisme penyampaian regulasi yang telah berjalan menunjukkan adanya fondasi kepatuhan, sedangkan perbedaan tingkat pemahaman menunjukkan bahwa proses internalisasi masih membutuhkan penguatan.

Dari perspektif GCG, penyampaian informasi mengenai regulasi kepada unit terkait mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas, sementara penyesuaian prosedur

menunjukkan pelaksanaan prinsip responsibilitas. Namun, belum terintegrasinya seluruh perubahan regulasi ke dalam identifikasi dan pengukuran risiko formal menunjukkan bahwa akuntabilitas dan mekanisme pengendalian masih dapat ditingkatkan.

Dengan demikian, penelitian menunjukkan bahwa PT Shinta Inserve Insurance Broker telah mampu merespons perkembangan regulasi melalui monitoring, komunikasi, dan penyesuaian operasional, tetapi respons tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam proses identifikasi, penilaian, pengendalian, dan monitoring risiko kepatuhan yang formal, terukur, dan terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan utama tidak terletak pada ketiadaan mekanisme kepatuhan, melainkan pada tingkat kematangan dan integrasi mekanisme yang telah tersedia.

Penguatan ke depan diperlukan melalui integrasi antara *regulatory change management*, *compliance risk management*, dan *internal control*. Dengan demikian, setiap perubahan regulasi tidak hanya disosialisasikan, tetapi juga dipetakan terhadap proses bisnis, potensi risiko, tingkat dampak dan kemungkinan, *risk owner*, pengendalian yang diperlukan, serta mekanisme monitoring dan pelaporannya.

Penerapan Tahapan Manajemen Risiko Kepatuhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Shinta Inserve Insurance Broker telah menerapkan manajemen risiko kepatuhan melalui proses identifikasi risiko, analisis dan penilaian risiko, serta evaluasi risiko. Praktik tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan risiko kepatuhan telah menjadi bagian dari aktivitas perusahaan. Namun, tingkat penerapannya belum sepenuhnya terintegrasi dalam suatu sistem yang seragam, terdokumentasi, dan terukur. Kesenjangan utama ditemukan pada aspek dokumentasi *risk register*, standardisasi pengukuran risiko, serta integrasi kepatuhan dengan indikator kinerja perusahaan.

Identifikasi Risiko Kepatuhan

Identifikasi risiko kepatuhan dilakukan melalui berbagai sumber informasi, antara lain perubahan regulasi, hasil monitoring, temuan audit, permasalahan operasional, serta karakteristik aktivitas perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mengenali risiko setelah terjadi pelanggaran, tetapi juga telah menggunakan perubahan lingkungan regulasi dan hasil pengawasan sebagai sumber untuk mendeteksi potensi risiko.

Dengan demikian, proses identifikasi risiko telah berlangsung dalam praktik operasional. Fungsi Kepatuhan, Manajemen Risiko, Audit Internal, maupun unit operasional dapat memperoleh informasi mengenai risiko dari kegiatan yang mereka jalankan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya *risk awareness* dalam organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian menemukan bahwa risiko yang telah dikenali belum seluruhnya terdokumentasi secara konsisten dalam satu *risk register* yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan. Dengan kata lain, terdapat perbedaan antara *risk identification in practice* dan *formal risk documentation*. Risiko telah diketahui dan ditangani dalam aktivitas sehari-hari, tetapi informasi tersebut belum seluruhnya dikonsolidasikan menjadi profil risiko kepatuhan perusahaan.

Kondisi tersebut menjadi penting karena *risk register* tidak hanya berfungsi sebagai dokumentasi administratif, tetapi dapat memberikan

informasi mengenai jenis risiko, sumber risiko, dampak, pihak yang bertanggung jawab, pengendalian yang tersedia, dan tindak lanjut yang diperlukan. Dokumentasi yang lebih terintegrasi juga dapat memperjelas akuntabilitas setiap unit terhadap risiko yang menjadi tanggung jawabnya.

Temuan tersebut sejalan dengan perspektif *Enterprise Risk Management* (ERM) yang menempatkan pengelolaan risiko sebagai tanggung jawab organisasi secara menyeluruh. Arena et al. (2010) menunjukkan bahwa keberadaan praktik pengelolaan risiko belum secara otomatis menandakan bahwa ERM telah terintegrasi. Integrasi membutuhkan hubungan yang konsisten antara informasi risiko, unit organisasi, pengendalian, dan proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian, identifikasi risiko kepatuhan di PT Shinta Inserve Insurance Broker telah dilaksanakan, tetapi belum seluruhnya terdokumentasi secara menyeluruh dan terintegrasi dalam risk register perusahaan.

Analisis dan Penilaian Risiko

Setelah risiko dikenali, perusahaan melakukan analisis dan penilaian dengan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan dampak (*impact*) yang dapat ditimbulkan terhadap kegiatan perusahaan. Risiko yang dipandang memiliki tingkat kepentingan tertentu selanjutnya dibahas dengan pihak yang berkaitan untuk menentukan perhatian dan pengendalian yang diperlukan.

Praktik tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mengidentifikasi keberadaan risiko, tetapi juga telah mempertimbangkan konsekuensi apabila risiko terjadi. Hal ini penting karena tingkat prioritas pengendalian berbeda antara risiko dengan kemungkinan dan dampak tinggi dibandingkan risiko yang memiliki tingkat eksposur lebih rendah.

Namun, hasil penelitian menemukan bahwa proses penilaian tersebut belum dilaksanakan menggunakan pendekatan yang sepenuhnya seragam pada seluruh aktivitas dan unit organisasi. Belum seluruh unit menggunakan parameter atau dasar yang sama dalam menentukan tingkat kemungkinan maupun dampak risiko. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara *risk awareness* dan *risk measurement*.

Kondisi tersebut menyebabkan penilaian terhadap suatu risiko berpotensi berbeda antarunit karena belum sepenuhnya didasarkan pada metodologi pengukuran yang sama. Padahal, pengukuran yang konsisten diperlukan agar manajemen memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai profil risiko perusahaan serta dapat menentukan prioritas pengendalian dan alokasi sumber daya secara lebih tepat.

Penilaian risiko kepatuhan yang terstruktur setidaknya perlu menggambarkan jenis risiko yang dapat terjadi, sumber atau penyebab risiko, kemungkinan terjadinya, besarnya dampak, pihak yang bertanggung jawab sebagai *risk owner*, pengendalian yang tersedia, serta efektivitas pengendalian tersebut. Unsur-unsur tersebut sebenarnya telah muncul dalam praktik perusahaan, tetapi belum seluruhnya dikembangkan dalam suatu mekanisme penilaian yang terstandar dan terdokumentasi.

Dari perspektif GCG, standardisasi pengukuran risiko dapat memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas karena keputusan manajemen dapat didasarkan pada informasi risiko yang lebih konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan demikian, analisis dan penilaian risiko telah dilakukan dengan

mempertimbangkan kemungkinan dan dampak risiko, tetapi belum seluruhnya menggunakan metodologi pengukuran yang seragam, terdokumentasi, dan konsisten pada seluruh aktivitas perusahaan.

Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan melalui kegiatan monitoring, audit, pelaporan, pembahasan permasalahan, serta tindak lanjut terhadap ketidaksesuaian yang ditemukan. Ketika monitoring atau audit menemukan kelemahan dalam pelaksanaan kegiatan, hasil tersebut digunakan sebagai dasar untuk menentukan tindakan korektif dan perbaikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme *feedback* dalam manajemen risiko kepatuhan. Monitoring dan audit tidak berhenti pada identifikasi ketidaksesuaian, tetapi juga digunakan sebagai sumber pembelajaran organisasi dan dasar perbaikan terhadap kebijakan, prosedur, maupun aktivitas operasional.

Meskipun demikian, hasil penelitian menemukan bahwa evaluasi efektivitas kepatuhan belum sepenuhnya didukung oleh indikator yang terukur. Salah satu temuan penting adalah bahwa manajemen risiko kepatuhan belum secara khusus terintegrasi sebagai bagian dari *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan. Akibatnya, evaluasi masih lebih banyak menilai apakah kewajiban telah dilaksanakan dan apakah temuan telah ditindaklanjuti dibandingkan mengukur efektivitas kepatuhan sebagai bagian dari kinerja organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan perbedaan antara *compliance as control* dan *compliance as organizational performance*. Pada pendekatan pertama, perhatian diberikan pada kepatuhan terhadap regulasi, SOP, dan penyelesaian ketidaksesuaian. Pada pendekatan kedua, perusahaan juga memiliki ukuran untuk menilai apakah mekanisme kepatuhan efektif dalam mencegah pelanggaran, mengurangi temuan, menyelesaikan tindakan korektif, meningkatkan pemahaman pegawai, dan memperkuat pengendalian.

Pengembangan KPI kepatuhan dapat membantu memperluas tanggung jawab kepatuhan dari fungsi tertentu menjadi tanggung jawab seluruh unit organisasi. Indikator tersebut dapat mencakup ketepatan waktu penyampaian laporan, persentase penyelesaian temuan, tingkat penyelesaian tindakan korektif, tingkat kepatuhan terhadap SOP, maupun efektivitas monitoring.

Dengan mekanisme tersebut, perusahaan tidak hanya dapat mengetahui apakah suatu kewajiban telah dilaksanakan, tetapi juga dapat menilai seberapa efektif kewajiban tersebut dilaksanakan dan apakah tindakan yang telah dilakukan benar-benar mampu mengurangi eksposur risiko kepatuhan.

Dari perspektif GCG, pengukuran kinerja kepatuhan dapat memperkuat akuntabilitas dan responsibilitas karena setiap unit memiliki target yang lebih jelas dan dapat dievaluasi secara konsisten. Hasil pengukuran selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, perbaikan pengendalian, dan evaluasi kinerja.

Dengan demikian, evaluasi risiko kepatuhan telah dilakukan melalui monitoring, audit, pelaporan, dan tindak lanjut, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh KPI kepatuhan yang terukur dan terintegrasi dengan sistem kinerja perusahaan.

Integrasi Tahapan Manajemen Risiko Kepatuhan

Berdasarkan ketiga tahapan tersebut, hasil penelitian menunjukkan

adanya perbedaan antara keberadaan praktik pengelolaan risiko kepatuhan dengan tingkat kematangan sistemnya. Secara operasional, perusahaan telah mengenali risiko, melakukan penilaian, melaksanakan monitoring dan audit, serta melakukan tindakan perbaikan. Namun, proses tersebut belum sepenuhnya terhubung melalui dokumentasi, metode pengukuran, dan indikator kinerja yang seragam.

Secara ringkas, kondisi empiris dapat disajikan sebagai berikut:

Tahapan	Kondisi yang Telah Berjalan	Area yang Perlu Diperkuat
Identifikasi Risiko	Risiko dikenali melalui regulasi, monitoring, audit, dan permasalahan operasional	Belum seluruh risiko terdokumentasi dalam risk register terintegrasi
Analisis dan Penilaian	Likelihood dan impact telah dipertimbangkan	Metodologi dan parameter pengukuran belum seragam
Evaluasi Risiko	Monitoring, audit, laporan, tindak lanjut, dan tindakan korektif telah dilakukan	KPI kepatuhan belum terukur dan terintegrasi dengan kinerja organisasi

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan utama bukan ketiadaan manajemen risiko kepatuhan, melainkan belum optimalnya integrasi, standardisasi, dokumentasi, dan pengukuran. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko kepatuhan di PT Shinta Inserve Insurance Broker dapat dikategorikan sebagai praktik yang telah berjalan secara operasional, tetapi belum sepenuhnya terintegrasi secara sistemik.

Penguatan *risk register*, standardisasi metode penilaian risiko, serta pengembangan KPI kepatuhan menjadi penting untuk menghubungkan proses identifikasi, penilaian, pengendalian, monitoring, dan evaluasi dengan pengambilan keputusan perusahaan. Semakin terintegrasi proses tersebut, semakin kuat pula fungsi manajemen risiko kepatuhan sebagai instrumen untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, pengendalian internal, dan penerapan *Good Corporate Governance*.

Penerapan Good Corporate Governance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko kepatuhan pada PT Shinta Inserve Insurance Broker memiliki keterkaitan yang erat dengan praktik *Good Corporate Governance* (GCG). GCG dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai pemenuhan ketentuan formal, tetapi sebagai mekanisme yang mengarahkan proses pengambilan keputusan, pembagian tanggung jawab, pengelolaan risiko, pengawasan, dan pertanggungjawaban perusahaan.

Dalam konteks perusahaan pialang asuransi, hubungan antara kepatuhan dan tata kelola menjadi penting karena aktivitas perusahaan melibatkan kepentingan nasabah, perusahaan asuransi, regulator, serta pemangku kepentingan lainnya. Ketidakpatuhan tidak hanya dapat menimbulkan sanksi, tetapi juga memengaruhi reputasi, kepercayaan, kualitas pelayanan, dan keberlanjutan hubungan bisnis. Berdasarkan hasil penelitian, kontribusi manajemen risiko kepatuhan terhadap GCG dapat dilihat melalui prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan (*fairness*).

Transparansi

Prinsip transparansi tercermin melalui mekanisme penyampaian informasi, pelaporan, dokumentasi kegiatan, komunikasi internal, serta penyampaian hasil monitoring dan audit kepada pihak yang memiliki kewenangan. Fungsi Kepatuhan juga

berperan dalam menyampaikan perkembangan regulasi dan informasi mengenai kewajiban yang perlu diperhatikan oleh unit terkait.

Ketika terdapat perubahan regulasi, informasi tersebut dipelajari dan diteruskan kepada bagian yang berkaitan agar dapat digunakan sebagai dasar penyesuaian kegiatan operasional. Temuan tersebut menunjukkan adanya komunikasi vertikal maupun horizontal dalam organisasi yang mendukung keterbukaan informasi kepatuhan.

Meskipun demikian, transparansi mengenai profil risiko kepatuhan belum sepenuhnya optimal. Informasi risiko masih tersebar dalam hasil monitoring, laporan audit, permasalahan operasional, maupun komunikasi antarunit karena belum seluruh risiko dikonsolidasikan ke dalam satu *risk register* yang komprehensif.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara ketersediaan informasi dan keterpaduan informasi. Perusahaan telah memiliki berbagai informasi mengenai kepatuhan, tetapi informasi tersebut belum sepenuhnya diolah menjadi profil risiko yang sistematis dan dapat digunakan secara menyeluruh dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, transparansi telah berjalan melalui komunikasi dan pelaporan, tetapi perlu diperkuat melalui konsolidasi dan dokumentasi profil risiko kepatuhan secara lebih terstruktur.

Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas terlihat melalui pembagian tugas, monitoring, audit, pelaporan, dan tindak lanjut terhadap permasalahan yang ditemukan. Masing-masing fungsi memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan kepatuhan. Fungsi Kepatuhan melakukan monitoring dan menyampaikan informasi mengenai kewajiban kepatuhan, Manajemen Risiko menjalankan pengelolaan risiko, Audit Internal melakukan pemeriksaan, sedangkan unit operasional menjalankan kegiatan bisnis.

Struktur tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme pertanggungjawaban dalam penerapan kepatuhan. Dalam perspektif *Three Lines Model*, pembagian tanggung jawab tersebut penting karena risiko tidak seharusnya hanya menjadi tanggung jawab Fungsi Kepatuhan atau Manajemen Risiko. Unit operasional tetap bertindak sebagai pemilik risiko, sementara fungsi lini kedua melakukan pemantauan dan fungsi assurance memberikan evaluasi yang independen.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas belum sepenuhnya didukung oleh indikator kinerja kepatuhan yang terukur. Kepatuhan belum menjadi bagian dari KPI secara komprehensif sehingga evaluasi terhadap keberhasilan masing-masing unit masih lebih banyak dilakukan berdasarkan pemenuhan kewajiban dan penyelesaian temuan.

Apabila kepatuhan diintegrasikan ke dalam KPI, perusahaan dapat menilai secara lebih objektif apakah setiap unit telah memenuhi target kepatuhan, menyelesaikan temuan, melakukan tindakan korektif, serta meningkatkan efektivitas pengendalian.

Dengan demikian, akuntabilitas telah berjalan melalui pembagian tanggung jawab, monitoring, audit, dan pelaporan, tetapi masih membutuhkan KPI kepatuhan yang lebih terukur agar pertanggungjawaban dapat dinilai secara konsisten.

Responsibilitas

Prinsip responsibilitas tercermin melalui upaya perusahaan menjalankan kegiatan berdasarkan regulasi, SOP, kewajiban pelaporan, serta melakukan

tindakan korektif ketika ditemukan ketidaksesuaian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme untuk merespons perubahan regulasi. Fungsi Kepatuhan melakukan *regulatory update*, informasi disampaikan kepada unit terkait, dan unit operasional melakukan penyesuaian terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk memenuhi kewajiban regulator sekaligus menyesuaikan proses internal dengan perubahan ketentuan.

Namun, proses manajemen risiko masih perlu diperkuat agar responsibilitas tidak hanya bersifat korektif tetapi juga preventif. Risiko kepatuhan telah dikenali melalui perubahan regulasi, monitoring, audit, dan permasalahan operasional, tetapi belum seluruhnya dikonversikan ke dalam sistem risiko yang terdokumentasi secara formal.

Responsibilitas yang kuat tidak hanya terlihat ketika perusahaan melakukan perbaikan setelah terjadi permasalahan, tetapi juga ketika perusahaan mampu mengantisipasi kemungkinan pelanggaran sebelum terjadi melalui identifikasi, analisis, evaluasi, pengendalian, dan monitoring risiko.

Dengan demikian, responsibilitas telah terlihat melalui pemenuhan regulasi, pelaksanaan SOP, pelaporan, dan tindakan korektif, tetapi perlu diperkuat melalui pendekatan manajemen risiko kepatuhan yang lebih preventif dan sistematis.

Independensi

Independensi merupakan salah satu prinsip GCG yang mendapatkan perhatian khusus dalam hasil penelitian. Perusahaan telah memiliki fungsi kepatuhan, manajemen risiko, dan Audit Internal sebagai bagian dari struktur pengendalian dan pengawasan. Namun, terdapat keterbatasan sumber daya manusia dan rangkap fungsi atau jabatan pada beberapa posisi.

Rangkap fungsi menjadi relevan karena dapat memengaruhi kejelasan pemisahan antara pihak yang menjalankan aktivitas dengan pihak yang melakukan monitoring atau evaluasi. Apabila suatu fungsi terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekaligus melakukan penilaian terhadap kegiatan tersebut, dapat muncul risiko *self-review*, konflik kepentingan, atau berkurangnya objektivitas.

Dalam *Three Lines Model*, koordinasi antarfungsi tetap diperlukan, tetapi masing-masing fungsi harus memiliki tanggung jawab, kewenangan, dan jalur pelaporan yang jelas. Fungsi assurance khususnya perlu memiliki objektivitas yang memadai agar dapat memberikan penilaian yang independen terhadap efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian.

Hasil penelitian tidak menunjukkan bahwa fungsi pengawasan tidak berjalan. Fungsi tersebut telah tersedia dan menjalankan monitoring, konsultasi, audit, serta pelaporan. Namun, keterbatasan SDM dan rangkap fungsi dapat memengaruhi kedalaman maupun objektivitas pengawasan.

Dengan demikian, prinsip independensi telah memiliki dasar dalam struktur organisasi, tetapi masih membutuhkan penguatan melalui segregation of duties, kejelasan tanggung jawab, jalur pelaporan, dan pengurangan potensi rangkap fungsi yang dapat menimbulkan self-review.

Fairness

Prinsip *fairness* atau kewajaran berkaitan dengan bagaimana perusahaan memperlakukan pemangku kepentingan secara wajar serta memastikan bahwa keputusan bisnis dilakukan secara

objektif dan tidak dipengaruhi kepentingan pribadi.

Dalam konteks pialang asuransi, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berupaya menjalankan proses penempatan risiko berdasarkan kebutuhan nasabah dan karakteristik perlindungan yang diperlukan. Hal tersebut menunjukkan adanya perhatian terhadap kesesuaian antara kebutuhan nasabah dan solusi asuransi yang diberikan.

Fairness juga tercermin melalui konsistensi penerapan prosedur. Keputusan mengenai penempatan risiko, pelayanan kepada nasabah, dan aktivitas operasional perlu didasarkan pada prosedur dan standar yang sama sehingga pihak yang berkepentingan memperoleh perlakuan yang wajar.

Namun, *fairness* tidak hanya berkaitan dengan hasil pelayanan. Proses pengambilan keputusan juga harus bebas dari konflik kepentingan. Oleh karena itu, mekanisme seperti *segregation of duties*, dokumentasi keputusan, pengawasan, serta pengungkapan benturan kepentingan (*conflict of interest disclosure*) perlu diperkuat.

Dengan demikian, prinsip fairness telah terlihat melalui perhatian terhadap kebutuhan nasabah dan penerapan prosedur, tetapi perlu diperkuat melalui pengendalian konflik kepentingan dan pemisahan kewenangan yang lebih jelas.

Keterkaitan Manajemen Risiko Kepatuhan dengan GCG

Berdasarkan kelima prinsip tersebut, manajemen risiko kepatuhan telah berperan sebagai salah satu mekanisme pendukung GCG pada PT Shinta Inserve Insurance Broker. Transparansi membantu menyediakan informasi risiko bagi pengambil keputusan. Akuntabilitas memperjelas pihak yang bertanggung jawab terhadap risiko dan kewajiban kepatuhan. Responsibilitas mendorong perusahaan memenuhi regulasi serta melakukan perbaikan ketika ditemukan ketidaksesuaian. Independensi mendukung objektivitas fungsi pengawasan dan assurance, sedangkan *fairness* memastikan bahwa kegiatan perusahaan mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan secara wajar.

Tabel 3. Keterkaitan Manajemen Risiko Kepatuhan dengan Prinsip GCG

Prinsip GCG	Kondisi Empiris	Keterkaitan dengan Manajemen Risiko Kepatuhan
Transparansi	Komunikasi dan pelaporan telah berjalan, tetapi profil risiko belum terkonsolidasi sepenuhnya	Menyediakan informasi risiko bagi pengambil keputusan
Akuntabilitas	Pembagian tugas, monitoring, audit, dan pelaporan telah tersedia, tetapi KPI kepatuhan belum terukur	Memperjelas tanggung jawab atas risiko dan kepatuhan
Responsibilitas	Regulasi, SOP, pelaporan, dan tindakan korektif telah dilaksanakan	Mendorong pemenuhan kewajiban dan pengendalian risiko
Independensi	Fungsi pengawasan telah tersedia, tetapi terdapat keterbatasan SDM dan rangkap fungsi	Memerlukan pemisahan fungsi dan assurance yang objektif
Fairness	Kepentingan nasabah dan kesesuaian proses telah diperhatikan	Memerlukan pengendalian konflik kepentingan dan segregation of duties

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa persoalan utama bukanlah ketiadaan

prinsip GCG, melainkan tingkat integrasi dan institusionalisasi prinsip tersebut dalam sistem organisasi. Beberapa kesenjangan masih terlihat pada belum terkonsolidasinya informasi risiko, belum menyeluruhnya *risk register*, belum adanya KPI kepatuhan yang terukur, belum seragamnya metode penilaian risiko, keterbatasan SDM, rangkap fungsi, serta belum komprehensifnya mekanisme assurance.

Dengan demikian, kondisi perusahaan tidak tepat dikategorikan secara sederhana sebagai "patuh" atau "tidak patuh". Temuan penelitian menunjukkan kondisi **"**telah menerapkan, tetapi belum sepenuhnya terintegrasi**"**. Prinsip-prinsip GCG telah diwujudkan dalam berbagai praktik organisasi, tetapi masih membutuhkan penguatan pada aspek dokumentasi, pengukuran, independensi, dan integrasi pengendalian.

Hasil penelitian pada akhirnya menunjukkan bahwa manajemen risiko kepatuhan telah memberikan kontribusi terhadap terwujudnya Good Corporate Governance, tetapi kontribusi tersebut masih berada pada tahap penguatan dan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi dalam seluruh sistem organisasi. Oleh karena itu, penguatan GCG tidak cukup dilakukan melalui pemenuhan regulasi semata, tetapi membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi risiko secara menyeluruh, menilai risiko secara konsisten, melakukan pengendalian dan monitoring, memastikan assurance yang objektif, serta menggunakan hasil pengelolaan risiko sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Konstruksi Model C3 (Commitment, Compliance, dan Culture)

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, observasi, dan analisis terhadap praktik manajemen risiko kepatuhan, penelitian menemukan adanya pola hubungan antara kepemimpinan, sistem kepatuhan, perilaku organisasi, pengendalian internal, dan assurance. Temuan tersebut menjadi dasar pengembangan C3 Integrated Compliance Risk Management Model, yaitu model yang mengintegrasikan Commitment, Compliance, dan Culture sebagai fondasi penguatan manajemen risiko kepatuhan pada perusahaan pialang asuransi.

Pengembangan model tidak diarahkan untuk membentuk fungsi administratif baru. Model justru mengintegrasikan berbagai mekanisme yang telah tersedia di perusahaan, seperti arahan Direksi, SOP, Fungsi Kepatuhan, *regulatory update*, manajemen risiko, monitoring, Audit Internal, dan tindakan korektif agar bekerja sebagai satu sistem yang saling terhubung. Hal ini didasarkan pada temuan bahwa kelemahan utama perusahaan bukan terletak pada ketiadaan mekanisme kepatuhan, melainkan pada belum optimalnya integrasi antara mekanisme tersebut.

Tiga pola empiris menjadi dasar konstruksi model. Pertama, pimpinan telah menunjukkan komitmen dan *tone at the top*, tetapi kepatuhan belum sepenuhnya terintegrasi dengan KPI dan sistem akuntabilitas. Kedua, mekanisme kepatuhan dan *regulatory update* telah berjalan, tetapi belum seluruh informasi risiko dikonsolidasikan ke dalam *risk register*, KRI, pengendalian, dan assurance secara terintegrasi. Ketiga, pegawai telah memiliki kesadaran kepatuhan, tetapi kesadaran tersebut belum sepenuhnya berkembang menjadi budaya yang melekat dalam perilaku organisasi. Ketiga pola tersebut kemudian dikonstruksikan menjadi Commitment (C1), Compliance (C2), dan Culture (C3).

Commitment (C1): Komitmen sebagai Fondasi

Komponen pertama adalah Commitment, yaitu komitmen pimpinan dalam memberikan arah, keteladanan, kewenangan, sumber daya, dan akuntabilitas terhadap pelaksanaan kepatuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Direksi telah memberikan arahan agar aktivitas perusahaan dijalankan berdasarkan regulasi, SOP, dan ketentuan internal. Kondisi tersebut menunjukkan keberadaan *tone at the top* sebagai fondasi penting bagi sistem kepatuhan.

Namun, Model C3 memandang komitmen tidak cukup hanya diwujudkan melalui pernyataan atau arahan pimpinan. Komitmen perlu diterjemahkan menjadi kebijakan, struktur organisasi, sumber daya, kewenangan, target kinerja, KPI, dan mekanisme evaluasi sehingga kepatuhan tidak bergantung semata-mata pada figur pimpinan.

Dalam model ini, Commitment dapat dirumuskan sebagai:

Commitment = Tone at the Top + Leadership + Accountability + Resources + Performance Measurement

Dengan demikian, komitmen kepemimpinan menjadi titik awal sistem, tetapi efektivitasnya bergantung pada kemampuan organisasi mengubah komitmen tersebut menjadi mekanisme yang dapat dilaksanakan dan diukur.

Compliance (C2): Integrasi Regulasi dan Manajemen Risiko

Komponen kedua adalah Compliance, yang menjadi inti operasional Model C3. Compliance menerjemahkan komitmen pimpinan menjadi proses pengelolaan risiko kepatuhan yang konkret.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme *regulatory update*. Perubahan regulasi dipantau, dipelajari oleh Fungsi Kepatuhan, dikomunikasikan kepada pihak terkait, dan selanjutnya digunakan untuk menyesuaikan aktivitas operasional. Namun, mekanisme tersebut masih cenderung responsif karena perubahan regulasi belum seluruhnya secara otomatis diterjemahkan menjadi proses identifikasi dan penilaian risiko formal.

Oleh karena itu, Model C3 mengembangkan konsep Regulatory Intelligence dengan alur:

Perubahan Regulasi → Analisis Dampak → Identifikasi Kewajiban → Identifikasi Risiko → Risk Owner → Penyesuaian Pengendalian → Pembaruan SOP → Monitoring → Assurance

Melalui mekanisme tersebut, perubahan regulasi tidak berhenti sebagai informasi, tetapi menjadi input bagi proses manajemen risiko dan pengambilan keputusan.

Komponen Compliance juga menempatkan Integrated Compliance Risk Register sebagai pusat konsolidasi informasi risiko. Risiko yang berasal dari perubahan regulasi, aktivitas operasional, monitoring, audit, pengaduan, maupun sumber lainnya perlu dikonsolidasikan sehingga Direksi, Manajemen Risiko, Fungsi Kepatuhan, dan Audit Internal memperoleh gambaran yang konsisten mengenai profil risiko kepatuhan perusahaan.

Dengan demikian, Compliance dalam Model C3 mencakup *regulatory intelligence*, identifikasi dan penilaian risiko, *risk register*, penetapan *risk owner*, pengendalian internal, KRI, monitoring, dan *compliance assurance*.

Culture (C3): Internalisasi Kepatuhan

Komponen ketiga adalah Culture. Budaya kepatuhan menggambarkan kondisi ketika kepatuhan tidak lagi

dijalankan semata-mata karena kewajiban formal atau pengawasan, tetapi telah menjadi bagian dari cara individu berpikir, mengambil keputusan, dan menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki kesadaran mengenai pentingnya kepatuhan dan memahami bahwa aktivitas harus dilakukan berdasarkan regulasi dan SOP. Namun, pelaksanaan kepatuhan masih cukup bergantung pada arahan pimpinan, prosedur, dan informasi yang diberikan Fungsi Kepatuhan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *compliance awareness* telah terbentuk, tetapi *compliance culture* masih memerlukan penguatan.

Model C3 mengembangkan proses internalisasi budaya sebagai berikut:

Awareness → Understanding → Behavior → Internalization → Accountability

Pada tahap *awareness*, pegawai mengetahui keberadaan aturan dan pentingnya kepatuhan. Tahap *understanding* menuntut pegawai memahami substansi aturan dan risiko ketidakpatuhan. Pemahaman kemudian diwujudkan menjadi *behavior* dalam aktivitas kerja. Perilaku yang dilakukan secara konsisten berkembang menjadi *internalization*, yaitu ketika kepatuhan menjadi bagian dari nilai organisasi. Tahap akhirnya adalah *accountability*, ketika setiap individu mampu mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakan yang diambil.

Dengan demikian, Culture berfungsi memastikan bahwa sistem kepatuhan tidak hanya bekerja ketika terdapat pengawasan, tetapi juga karena terdapat kesadaran internal untuk menjalankan ketentuan secara konsisten.

Integrasi dengan Internal Control dan Three Lines Model

Model C3 selanjutnya diperkuat melalui sistem pengendalian internal. Pengendalian tersebut mencakup SOP, pembagian kewenangan, *segregation of duties*, persetujuan berjenjang, dokumentasi, monitoring, serta tindakan korektif.

Temuan mengenai keterbatasan SDM dan rangkap fungsi menjadi dasar penting dalam komponen ini. Pemisahan tanggung jawab diperlukan agar pihak yang menjalankan suatu aktivitas tidak sekaligus menjadi pihak yang memberikan penilaian independen terhadap aktivitas yang sama.

Pembagian fungsi dalam model mengikuti logika:

Risk Owner → Compliance/Risk Function → Internal Audit/Independent Assurance

Risk owner atau unit operasional bertanggung jawab mengelola risiko yang muncul dari aktivitasnya. Fungsi Kepatuhan dan Manajemen Risiko melakukan monitoring, memberikan dukungan, metodologi, serta *challenge*, sedangkan Audit Internal memberikan assurance secara independen terhadap efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian.

Model tersebut tidak mensyaratkan penambahan fungsi organisasi secara berlebihan, tetapi menekankan kejelasan kewenangan, tanggung jawab, independensi, dan koordinasi antarfungsi.

Integrasi KRI dan KPI Kepatuhan

Temuan mengenai belum sistematisnya *Key Risk Indicator* (KRI) dan belum terintegrasinya kepatuhan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) menjadi dasar lain dalam pengembangan Model C3.

KRI digunakan sebagai mekanisme peringatan dini terhadap peningkatan eksposur risiko kepatuhan. Indikator dapat dikembangkan antara

lain berdasarkan jumlah pelanggaran atau ketidaksesuaian, jumlah temuan kepatuhan, persentase penyelesaian tindakan korektif, keterlambatan pemenuhan kewajiban, perubahan regulasi yang belum ditindaklanjuti, keluhan terkait kepatuhan, kejadian konflik kepentingan, penyelesaian sosialisasi regulasi, dan kejadian ketidakpatuhan yang berulang.

Sementara itu, KPI kepatuhan dapat digunakan untuk mengukur tingkat penyelesaian temuan, ketepatan waktu pemenuhan kewajiban, efektivitas tindakan korektif, tingkat kepatuhan terhadap SOP, serta pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi.

Integrasi keduanya menghubungkan risk management dengan performance management. Perusahaan tidak hanya dapat mengetahui apakah target bisnis tercapai, tetapi juga dapat mengevaluasi apakah pencapaian tersebut dilakukan dengan tetap mempertahankan tingkat kepatuhan dan risiko yang dapat diterima.

Compliance Assurance sebagai Mekanisme Validasi

Compliance Assurance ditempatkan sebagai mekanisme validasi dalam Model C3. Assurance tidak hanya digunakan untuk menemukan pelanggaran, tetapi untuk memastikan apakah pengendalian yang dirancang telah dilaksanakan dan benar-benar efektif dalam menurunkan risiko kepatuhan.

Alur assurance dikembangkan menjadi:

Monitoring → Compliance Review → Audit → Finding → Root Cause Analysis → Corrective Action → Verification → Risk Register Update

Alur tersebut menekankan bahwa temuan audit atau monitoring tidak boleh berhenti pada penyusunan laporan. Setiap temuan perlu dianalisis akar penyebabnya, ditetapkan tindakan korektif, diverifikasi efektivitas penyelesaiannya, dan apabila relevan digunakan untuk memperbarui *risk register* maupun sistem pengendalian.

Dengan demikian, assurance membentuk feedback loop yang mengembalikan hasil evaluasi ke proses manajemen risiko agar organisasi dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

C3 sebagai Model Integratif

Model C3 tidak memosisikan Commitment, Compliance, dan Culture sebagai tiga unsur yang terpisah. Ketiganya membentuk hubungan yang saling memperkuat.

Commitment memberikan arah, legitimasi, sumber daya, dan akuntabilitas. Compliance menerjemahkan komitmen tersebut menjadi mekanisme pengelolaan risiko yang terstruktur. Culture memastikan bahwa mekanisme formal tersebut dipahami, diterima, dan diwujudkan dalam perilaku organisasi.

Hubungan konseptual Model C3 dapat diringkas sebagai berikut:

Commitment + Compliance + Culture
↓
Internal Control + KRI/KPI + Compliance Assurance
↓
Effective Compliance Risk Management
↓
Good Corporate Governance
↓
Feedback, Evaluation, and Continuous Improvement

Ketiga komponen utama beserta pengendalian dan assurance kemudian menghasilkan Effective Compliance Risk Management. Efektivitas tersebut selanjutnya memperkuat GCG: transparansi melalui informasi dan pelaporan risiko; akuntabilitas melalui

penetapan *risk owner* dan KPI; responsibilitas melalui pemenuhan regulasi dan SOP; independensi melalui pemisahan fungsi dan assurance yang objektif; serta *fairness* melalui pengendalian konflik kepentingan dan proses pengambilan keputusan yang wajar.

Tabel 5. Komponen C3 Integrated Compliance Risk Management Model

Komponen	Fungsi Utama	Implementasi
Commitment	Memberikan arah dan legitimasi	Tone at the top, leadership, resources, accountability, KPI
Compliance	Menerjemahkan regulasi menjadi pengelolaan risiko	Regulatory intelligence, risk assessment, risk register, KRI, monitoring, internal control
Culture	Menginternalisasikan kepatuhan	Awareness, understanding, behavior, internalization, accountability
Internal Control	Mencegah dan mendeteksi ketidaksesuaian	SOP, segregation of duties, kewenangan, dokumentasi
Compliance Assurance	Memvalidasi efektivitas pengendalian	Monitoring, review, audit, root cause analysis, corrective action, verification
Output	Meningkatkan efektivitas manajemen risiko kepatuhan	Effective Compliance Risk Management
Outcome	Memperkuat tata kelola	Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness

Sumber: Dikembangkan berdasarkan hasil penelitian, 2026.

Kebaruan Model Berdasarkan Temuan Empiris

Kebaruan yang diajukan dalam penelitian ini terletak pada konstruksi Commitment, Compliance, dan Culture (C3) sebagai tiga fondasi yang menghubungkan kepemimpinan, proses manajemen risiko kepatuhan, perilaku organisasi, pengendalian internal, dan assurance dalam konteks perusahaan pialang asuransi.

Model tersebut dikembangkan berdasarkan kesenjangan empiris yang ditemukan. *Compliance Leadership* yang sebelumnya terutama diwujudkan melalui arahan pimpinan dikembangkan menjadi Commitment yang terukur. *Regulatory update* dan Fungsi Kepatuhan dikembangkan menjadi Compliance yang terintegrasi dengan risk register, KRI, internal control, monitoring, dan assurance. Sementara itu, kesadaran pegawai dikembangkan menuju Culture melalui komunikasi, pemahaman, keteladanan, pembelajaran, internalisasi, dan akuntabilitas.

Dengan demikian, C3 berupaya menjawab empat kesenjangan utama yang ditemukan dalam penelitian, yaitu kesenjangan antara komitmen pimpinan dan pengukuran kinerja; antara perubahan regulasi dan identifikasi risiko formal; antara kesadaran pegawai dan budaya kepatuhan; serta antara hasil assurance dan proses pembaruan manajemen risiko.

Berdasarkan konstruksi tersebut, proposisi penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Semakin terintegrasi Commitment, Compliance, dan Culture dalam proses manajemen risiko kepatuhan, semakin kuat kemampuan perusahaan pialang asuransi dalam mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, memonitor, dan memberikan assurance terhadap risiko kepatuhan, sehingga semakin besar kontribusinya terhadap penguatan Good Corporate Governance.

Model C3 dengan demikian memosisikan kepatuhan bukan hanya sebagai aktivitas administratif untuk memenuhi tuntutan regulator, tetapi sebagai proses organisasi yang perlu terhubung dengan kepemimpinan, pengelolaan risiko, pengendalian,

perilaku, assurance, dan tata kelola secara berkelanjutan.

Ringkasan Triangulasi Data

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai tingkatan organisasi, yaitu Komisaris dan Direksi sebagai unsur *governance*, Fungsi Kepatuhan dan Manajemen Risiko, Audit Internal sebagai fungsi *assurance*, serta Tenaga Ahli, Tenaga Pialang, dan Unit APU-PPT sebagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan operasional. Perbandingan tersebut digunakan untuk menilai konsistensi temuan mengenai penerapan manajemen risiko kepatuhan dan menjadi dasar dalam membangun Model C3.

Hasil triangulasi menunjukkan adanya konsistensi mengenai komitmen pimpinan terhadap kepatuhan. Direksi telah memberikan arahan dan keteladanan agar kegiatan dilaksanakan sesuai regulasi dan prosedur, sedangkan Komisaris melakukan pengawasan melalui laporan dan komunikasi dengan Direksi. Namun, komitmen tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi sistem pengukuran yang terstruktur karena kepatuhan belum menjadi KPI tersendiri. Dengan demikian, *tone at the top* telah terbentuk, tetapi proses institusionalisasinya masih perlu diperkuat.

Pada aspek manajemen risiko kepatuhan, informasi dari Risk Officer, Manajemen Risiko, Direksi, dan fungsi operasional menunjukkan pola yang relatif sama. Identifikasi risiko telah dilakukan berdasarkan perubahan regulasi, aktivitas operasional, monitoring, temuan audit, dan permasalahan yang terjadi. Namun, belum seluruh risiko terdokumentasi secara menyeluruh dalam satu *risk register*. Kondisi ini merupakan salah satu kesenjangan yang paling konsisten ditemukan dari berbagai sumber.

Analisis dan penilaian risiko juga telah dilakukan dengan mempertimbangkan *likelihood* dan *impact*, tetapi belum diterapkan melalui metode yang seragam pada seluruh aktivitas. Monitoring telah dilaksanakan melalui pemeriksaan dokumen, laporan, audit, dan koordinasi antarunit, tetapi frekuensi dan kedalamannya belum sama untuk seluruh proses. Demikian pula, penggunaan KRI khusus untuk risiko kepatuhan belum sepenuhnya sistematis.

Pada aspek compliance assurance, hasil triangulasi menunjukkan bahwa monitoring dan audit telah menghasilkan temuan yang digunakan sebagai dasar perbaikan. Temuan disampaikan kepada pihak terkait dan tindak lanjut kemudian dipantau. Namun, efektivitas penyelesaian masih bergantung pada unit yang menjalankan rekomendasi dan proses verifikasi atas efektivitas tindakan korektif belum sepenuhnya terinstitusionalisasi. Informan operasional juga menunjukkan bahwa mekanisme pemeriksaan atau *sign approval* belum selalu dilakukan secara berlapis pada seluruh aktivitas.

Triangulasi juga memperlihatkan konsistensi mengenai keterbatasan SDM dan rangkap fungsi. Direksi, Risk Officer, dan informan operasional sama-sama menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya menyebabkan beberapa pekerjaan atau fungsi ditangani oleh pihak yang sama. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor utama yang membatasi independensi, kedalaman monitoring, dan penerapan *segregation of duties*.

Pada aspek *Compliance Culture*, hasil wawancara menunjukkan bahwa kesadaran terhadap regulasi dan SOP telah terbentuk. Informasi mengenai perubahan regulasi disampaikan melalui

Fungsi Kepatuhan dan digunakan oleh unit operasional untuk menyesuaikan pekerjaan. Namun, tingkat pemahaman belum selalu seragam dan komunikasi kepatuhan belum seluruhnya dilakukan melalui program yang rutin dan terstruktur. Dengan demikian, budaya kepatuhan telah mulai berkembang tetapi belum sepenuhnya menjadi kebiasaan organisasi yang terinternalisasi.

Secara ringkas, hasil triangulasi penerapan manajemen risiko kepatuhan dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 6. Ringkasan Triangulasi Manajemen Risiko Kepatuhan

Aspek	Status Empiris	Hasil Triangulasi
Identifikasi Risiko	Telah berjalan	Bersumber dari regulasi, aktivitas, audit, monitoring, dan permasalahan operasional
Analisis/Penilaian	Ada tetapi belum optimal	Likelihood dan impact digunakan, tetapi metode belum seragam
Mitigasi/Pengendalian	Telah berjalan	Dilakukan melalui SOP, pemeriksaan, monitoring, dan tindakan korektif
Monitoring	Ada tetapi belum seragam	Frekuensi dan kedalaman berbeda antaraktivitas
Review/Tindak Lanjut	Telah berjalan	Tindak lanjut dilakukan, tetapi verifikasi efektivitas masih perlu diperkuat
Risk Register	Belum komprehensif	Belum mencakup seluruh risiko operasional dan kepatuhan
KRI Kepatuhan	Belum optimal	Belum digunakan secara sistematis sebagai early warning mechanism
KPI Kepatuhan	Belum terintegrasi	Kepatuhan belum menjadi indikator kinerja formal yang terukur
Pengendalian Berlapis	Perlu diperkuat	Belum seluruh proses memiliki pemeriksaan atau sign approval berlapis
Independensi Fungsi	Perlu diperkuat	Keterbatasan SDM dan rangkap fungsi memengaruhi pemisahan tanggung jawab

Sumber: Hasil triangulasi penelitian, 2026.

Hasil triangulasi tersebut menunjukkan bahwa kesimpulan penelitian bukan bahwa perusahaan tidak menerapkan manajemen risiko kepatuhan. Sebaliknya, manajemen risiko kepatuhan telah diterapkan secara praktis, mulai dari identifikasi, penilaian, pengendalian, monitoring, audit, hingga tindak lanjut. Persoalan utama terletak pada belum optimalnya integrasi, dokumentasi, standardisasi, pengukuran, dan konsistensi sistem.

Triangulasi selanjutnya memperkuat konstruksi Model C3. Pada unsur Commitment, komitmen Direksi dan *tone at the top* telah terbukti, tetapi masih terdapat kesenjangan pada KPI dan mekanisme pengukuran. Pada unsur Compliance, SOP, *regulatory update*, identifikasi risiko, monitoring, dan assurance telah tersedia, tetapi *risk register*, KRI, pengendalian berlapis, dan integrasi antarproses masih perlu diperkuat. Pada unsur Culture, komunikasi dan kesadaran kepatuhan telah mulai terbentuk, tetapi internalisasi dan konsistensi perilaku belum sepenuhnya merata.

Dengan demikian, triangulasi data mendukung hubungan konseptual dalam Model C3, yaitu Commitment sebagai

fondasi kepemimpinan, Compliance sebagai mekanisme penerjemahan komitmen ke dalam proses manajemen risiko dan pengendalian, serta Culture sebagai proses internalisasi kepatuhan ke dalam perilaku organisasi. Integrasi ketiga unsur tersebut menjadi dasar penguatan *Effective Compliance Risk Management* dan kontribusinya terhadap *Good Corporate Governance*.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko kepatuhan pada PT Shinta Inserve Insurance Broker telah diterapkan, tetapi belum sepenuhnya terintegrasi, terukur, konsisten, dan terinstitusionalisasi dalam seluruh sistem organisasi. Perusahaan telah memiliki sejumlah perangkat pendukung berupa komitmen Direksi, SOP dan kebijakan internal, *regulatory update*, identifikasi dan penilaian risiko, monitoring, pengendalian internal, Audit Internal, mekanisme tindak lanjut, serta penerapan prinsip *Good Corporate Governance*. Namun, efektivitas mekanisme tersebut masih dibatasi oleh belum komprehensifnya *risk register*, belum seragamnya metode penilaian risiko, belum sistematisnya KRI kepatuhan, belum terintegrasinya kepatuhan ke dalam KPI, keterbatasan sumber daya manusia, rangkap fungsi, serta belum optimalnya independensi dan cakupan *compliance assurance*.

Pada aspek *Compliance Leadership*, komitmen Direksi dan *tone at the top* telah menjadi fondasi penting bagi penerapan kepatuhan, tetapi belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi sistem pengukuran dan akuntabilitas yang terstruktur. Pada aspek *Compliance Culture*, kesadaran terhadap kepatuhan telah terbentuk melalui SOP, komunikasi, dan arahan pimpinan, tetapi kepatuhan belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi nilai dan perilaku bersama. Sementara itu, *Compliance Function* telah berperan dalam menghubungkan perkembangan regulasi dengan aktivitas operasional, sedangkan *Compliance Assurance* telah menghasilkan mekanisme monitoring, audit, evaluasi, dan tindak lanjut, meskipun efektivitas dan independensinya masih memerlukan penguatan.

Penerapan manajemen risiko kepatuhan terbukti memiliki keterkaitan dengan penguatan prinsip GCG. Transparansi didukung melalui komunikasi dan penyediaan informasi kepatuhan; akuntabilitas melalui pembagian tanggung jawab, monitoring, dan audit; responsibilitas melalui pemenuhan regulasi, SOP, dan tindakan korektif; independensi melalui keberadaan fungsi pengawasan meskipun masih terdapat tantangan rangkap fungsi; serta *fairness* melalui penerapan prosedur dan perhatian terhadap kepentingan nasabah. Dengan demikian, manajemen risiko kepatuhan tidak hanya berfungsi untuk menghindari pelanggaran regulasi, tetapi juga menjadi salah satu mekanisme untuk memperkuat tata kelola perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian mengembangkan C3 Integrated Compliance Risk Management Model yang terdiri atas Commitment, Compliance, dan Culture. *Commitment* memberikan arah strategis, keteladanan, kewenangan, sumber daya, dan akuntabilitas. *Compliance* menerjemahkan komitmen tersebut ke dalam *regulatory intelligence*, identifikasi dan penilaian risiko, *risk register*, pengendalian internal, KRI, monitoring, serta *compliance assurance*. Sementara itu, *Culture* memastikan bahwa kepatuhan dipahami, diterima, dan diinternalisasikan menjadi perilaku organisasi.

Integrasi ketiga unsur tersebut, yang diperkuat melalui *internal control* dan *compliance assurance*, diarahkan untuk membentuk Effective Compliance Risk Management. Model tersebut memberikan kerangka bagi perusahaan untuk bergerak dari kepatuhan yang cenderung administratif dan responsif menuju pengelolaan risiko kepatuhan yang lebih terintegrasi, terukur, preventif, dan adaptif terhadap perubahan regulasi. Dalam konteks penelitian ini, penguatan tersebut diharapkan meningkatkan kontribusi manajemen risiko kepatuhan terhadap transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness* dalam tata kelola perusahaan.

Secara praktis, perusahaan perlu memprioritaskan penyempurnaan *integrated compliance risk register*, pengembangan KRI dan KPI kepatuhan, penguatan *regulatory change management*, peningkatan *segregation of duties*, penguatan independensi dan cakupan assurance, serta internalisasi budaya kepatuhan melalui komunikasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan kepatuhan tidak hanya dilakukan melalui penambahan prosedur, tetapi melalui integrasi antara komitmen pimpinan, sistem kepatuhan yang terukur, pengendalian yang efektif, assurance yang objektif, dan budaya kepatuhan yang terinternalisasi.

Penelitian ini merupakan studi kualitatif pada satu perusahaan pialang asuransi sehingga hasil dan Model C3 menggambarkan kondisi empiris dalam konteks PT Shinta Inserve Insurance Broker dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik kepada seluruh perusahaan pialang asuransi. Penelitian selanjutnya dapat menguji dan mengembangkan Model C3 pada perusahaan pialang lain atau menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menilai hubungan antara Commitment, Compliance, Culture, efektivitas manajemen risiko kepatuhan, dan penerapan *Good Corporate Governance*.

DAFTAR PUSTAKA

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society, 35*(7), 659–675. https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.06.001

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (Eds.). (2016). *The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management*. Wiley.

Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. The Institute of Internal Auditors.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

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*. Komite Nasional Kebijakan Governansi.

Lam, J. (2017). *Implementing enterprise risk management: From methods to applications*. Wiley.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 70/POJK.05/2016 tentang penyelenggaraan usaha perusahaan pialang asuransi, perusahaan pialang reasuransi, dan perusahaan penilai kerugian asuransi*. Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 73/POJK.05/2016 tentang tata kelola perusahaan yang baik bagi perusahaan perasuransian*. Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Roadmap pengembangan dan penguatan perasuransian Indonesia 2023–2027*. Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 28 Tahun 2025 tentang penerapan manajemen risiko bagi lembaga jasa keuangan nonbank*. Otoritas Jasa Keuangan.

Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian*. Pemerintah Republik Indonesia.

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan*. Pemerintah Republik Indonesia.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.