



# ANALISIS STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL PADA PERUSAHAAN ASURANSI UMUM DI INDONESIA DALAM RANGKA MENCAPAI KINERJA BERKELANJUTAN

Anggia Nugrahaning Sasanti<sup>1\*</sup>, Effin Zulhakim Fudheel<sup>2</sup>, Aris Budi Setyawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Gunadarma, Indonesia

\*Corresponding Email: [anggia\\_n\\_sasanti@yahoo.com](mailto:anggia_n_sasanti@yahoo.com)

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the strategic priority factors and determine the most effective strategic choice to achieving sustainable performance in general insurance companies in Indonesia. Using the Analytic Hierarchy Process (AHP) Method, data collected from six expert and senior general insurance industry practitioners. The analysis identified Top Management Behavior as the most critical factor, with Visionary Leadership being the most important subcriterion. Between the two strategic alternatives evaluated, the Insurtech Partnership Strategy received higher global weight and was deemed more effective than the Transformational Leadership Strategy. The conclusion suggests that in order to achieve sustainable performance, general insurance companies may strengthening Visionary Leadership at Top Management Level while prioritize strategic partnership with Insurtech entities.*

**Keywords:** *Digital Transformation, Sustainable Performance, General Insurance*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor prioritas strategi transformasi digital pada perusahaan asuransi umum dan menentukan pilihan strategi yang paling efektif untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Penelitian menggunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) menggunakan data yang dikumpulkan dari enam praktisi ahli dan senior di industri asuransi umum di Indonesia. Hasil analisis mengidentifikasi bahwa Perilaku Top Management sebagai faktor paling kritis dengan Kepemimpinan Visioner menjadi subkriteria terpenting. Diantara dua alternatif strategi yang dievaluasi, strategi Kemitraan dengan Insurtech memiliki global weight yang lebih tinggi dan dinilai lebih efektif dibandingkan dengan strategi Kepemimpinan Transformasional. Untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan, para perusahaan

asuransi dapat memperkuat kepemimpinan visioner di level Top Management sambil memprioritaskan kerjasama dengan Insurtech sambil secara bersamaan.

### **Kata Kunci: Transformasi Digital, Kinerja Berkelanjutan, Asuransi Umum**

## **PENDAHULUAN**

Penelitian ini berlatar belakang disrupsi teknologi yang terjadi pada industri asuransi umum di Indonesia. Industri asuransi merupakan salah satu industri yang paling lambat terpengaruh oleh disrupsi. Menurut (Holland, 2022), tantangan seperti perilaku konsumen yang konservatif dan kompleksitas produk, menyebabkan lambatnya adopsi digital di industri asuransi dibandingkan industri lain. Namun hadirnya Insurtech telah mengubah keadaan. Insurtech melibatkan integrasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan layanan nasabah. Hal ini mengakibatkan perubahan perilaku konsumen yang menuntut pelayanan polis dan proses klaim lebih cepat. Industri asuransi umum konvensional dipaksa untuk melakukan transformasi digital atau tertinggal. Saat ini industri asuransi umum konvensional mengalami tiga isu utama, yang pertama adanya tekanan untuk melakukan transformasi digital. Perusahaan asuransi konvensional cenderung lebih lambat beradaptasi dibandingkan insurtech dalam memenuhi ekspektasi konsumen. Yang kedua adanya tantangan efisiensi biaya dimana perusahaan dipaksa beralih dari model konvensional menjadi digital untuk tetap kompetitif. Yang ketiga adanya resiko kegagalan investasi digital. Banyak perusahaan yang gagal mencapai efisiensi meski telah berinvestasi besar dalam teknologi karena hambatan seperti sistem warisan (legacy systems)(Shetty et al., 2022).

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai faktor yang memberikan kontribusi positif terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi. Namun belum ada kesepakatan mengenai prioritas pemilihan strategi yang paling efektif dalam mencapai kinerja berkelanjutan di perusahaan asuransi umum. Penelitian tentang kinerja berkelanjutan pada industri asuransi umum di Indonesia masih sangat terbatas. Selain itu adanya tantangan bahwa Indonesia memiliki indeks literasi asuransi yang lebih rendah dibandingkan negara ASEAN. Sehingga diperlukan suatu studi mengenai panduan strategis pemilihan faktor-faktor yang mendukung tercapainya kinerja berkelanjutan di perusahaan asuransi umum konvensional. Menurut (Joshi, 2016), kinerja berkelanjutan dalam konteks bisnis melibatkan pemenuhan kebutuhan para pemangku kepentingan pada saat ini dengan tanpa mengorbankan kebutuhan pemangku kepentingan di masa depan. Menurut (Teece, 2017), perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis dapat mencapai kinerja berkelanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Kemampuan dinamis mempunyai peran yang penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan di lingkungan bisnis yang terus berkembang dan cenderung tidak pasti. Dan berdasarkan penelitian (Shevchenko et al., 2016), untuk mencapai kinerja berkelanjutan dibutuhkan partisipasi aktif dari Top Management dan adanya perubahan mendasar dalam cara bisnis beroperasi atau inovasi model bisnis perusahaan dalam menghadapi tantangan digital.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dengan menganalisis prioritas pemilihan strategi transformasi digital pada perusahaan asuransi umum di Indonesia dalam rangka mencapai kinerja berkelanjutan. Metode yang digunakan dalam pemilihan strategi adalah Analytic Hierarchy Process (AHP). Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menangani masalah pengambilan keputusan dengan multi kriteria yang melibatkan pertimbangan kualitatif dan kuantitatif secara simultan (Taherdoost, 2020). Berdasarkan literature review yang telah dilakukan, dalam penelitian ini dipilih tiga faktor yang berkontribusi dalam pencapaian kinerja berkelanjutan yaitu: Perilaku Top Management (Top

Management Behavior), Kemampuan Dinamis Perusahaan (Dynamic Capabilities) dan Inovasi Model Bisnis (Business Model Innovation). Masing-masing variabel memiliki subkriteria sebagai berikut, Top Management Behavior dengan subkriteria visionary, allocative, dan participative. Dynamic Capabilities dengan subkriteria sensing, seizing, dan transforming. Dan Business Model Innovation dengan subkriteria value proposition, value creation, dan value capture. Dengan memahami prioritas relatif antar faktor, perusahaan diharapkan dapat menentukan strategi pengalokasian sumber daya dengan lebih efektif. Perusahaan juga dapat menentukan prioritas dalam menjalankan strategi untuk mencapai kinerja berkelanjutan yang optimal.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Transformasi Digital di Industri Asuransi Umum**

Menurut Holland (2022), *Digital Transformation Theory* di industri asuransi melibatkan dua subjek yaitu *Customer experience transformation* dan *Operational process transformation*. Kompleksitas produk asuransi menyebabkan industri ini yang paling lambat terkena dampak transformasi digital. Perilaku konsumen yang tradisional dimana pembeli asuransi lebih memilih pembelian secara tatap muka daripada online juga menyebabkan lambatnya dampak transformasi digital di industri asuransi. Masih menurut (Holland, 2022), Insurtech sebagai pendatang baru di Industri asuransi memaksa perusahaan asuransi tradisional untuk melakukan transformasi digital. Kemajuan teknologi mendorong pemangku kepentingan di perusahaan asuransi konvensional untuk merubah strategi pemasaran agar tetap bersaing secara kompetitif di market. Permintaan akan inovasi produk asuransi, kecepatan penerbitan polis dan pelayanan klaim, keamanan data nasabah dan optimalisasi biaya operasional mendorong perusahaan asuransi untuk beradaptasi dan berinovasi.

### **Kinerja Berkelanjutan dalam konteks Perusahaan Asuransi Umum**

Perubahan lingkungan bisnis di industri asuransi dan perilaku konsumen menuntut perusahaan untuk mengembangkan kemampuan beradaptasi dalam rangka mencapai kinerja berkelanjutan perusahaan. Hal ini telah menjadi fokus utama perusahaan asuransi yang tidak hanya mengejar profitabilitas jangka pendek namun juga memastikan kelangsungan hidup dan kemampuan adaptasi jangka panjang. Konsep kinerja keberlanjutan dalam perusahaan asuransi mencakup berbagai faktor seperti aspek spasial, ekonomi, budaya dan sosial yang terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan. Menurut (Bari et al., 2022), kinerja keberlanjutan dalam perusahaan asuransi adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola resiko dan memanfaatkan peluang pasar dan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham.

### **Analytic Hierarchy Process sebagai Metode Pengambilan Keputusan**

*Analytic Hierarchy Process* adalah metode pengambilan keputusan yang pertama kali dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (1980). Metode ini menggabungkan pertimbangan kualitatif dan kuantitatif untuk pengambilan keputusan yang memiliki multi kriteria. Metode ini bekerja dengan membagi masalah yang kompleks menjadi hierarki yang lebih sederhana, melakukan perbandingan berpasangan antar elemen dan menghitung prioritas melalui proses matematis. AHP memiliki keunggulan karena mampu mengukur konsistensi penilaian melalui Consistency Ratio (CR). Nilai CR dibawah 0,1 menunjukkan bahwa penilaian konsisten (Taherdoost, 2020).

### **Konsep Perilaku Top management (Top Management Behavior) dalam Strategi Organisasi**

Menurut Dubey et al. (2017), perilaku top management memegang peranan penting dalam menghadapi tekanan external dan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Untuk memastikan keberhasilan suatu adopsi teknologi, Top management harus berperan secara aktif agar adopsi teknologi dapat berhasil dengan sukses. Top Management juga berperan penting dalam menyelaraskan strategi perusahaan dalam menghadapi tekanan external. Berdasarkan penelitian (Piwowar-sulej & Iqbal, 2023), perilaku top management berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan. Subkriteria variabel perilaku top management yang akan diteliti meliputi visionary yaitu kemampuan top management perusahaan asuransi untuk melihat masa depan digital industri asuransi, menciptakan visi transformasi digital yang inspiratif dan mengarahkan organisasi dalam menghadapi disrupsi teknologi. Subkriteria kedua adalah allocative, yaitu kemampuan untuk mendistribusikan sumber daya secara optimal dalam rangka mendukung transformasi digital yang efektif dan efisien. Subkriteria ketiga yaitu participatif, merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan seluruh organisasi dalam mendukung transformasi digital, mendengarkan masukan dari berbagai level dan membangun budaya kolaboratif (Hambrick, 2007).

### **Konsep Kemampuan Dinamis Perusahaan (Dynamic Capabilities) dalam Strategi Organisasi**

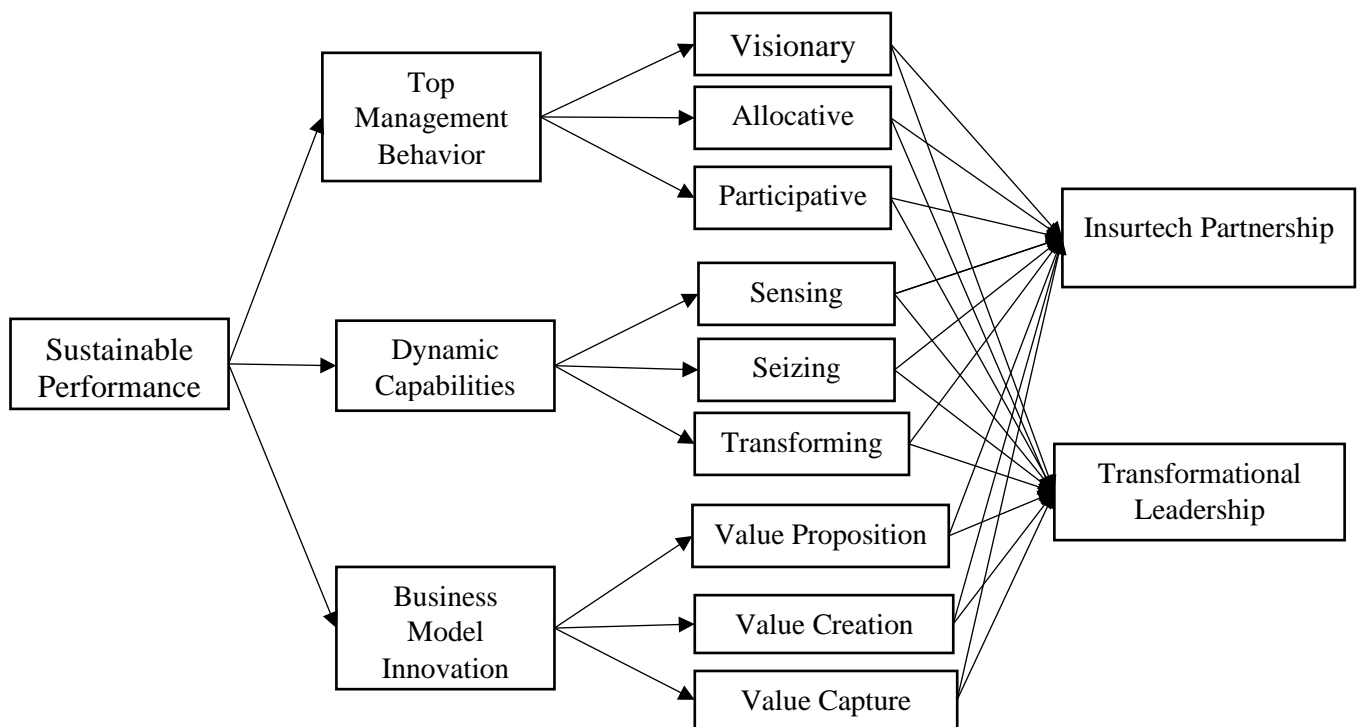
Menurut (Teece et al., 2009), dynamic capabilities adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan sumber daya eksternal untuk merespons perubahan lingkungan. Dynamic capability terdiri dari tiga komponen yaitu *Sensing* atau mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar, *Seizing* memanfaatkan peluang dengan cepat melalui keputusan strategis dan *Transforming* yaitu melakukan transformasi bisnis untuk tetap kompetitif. Teori *dynamic capability* menekankan perlunya perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan menggunakan sumber daya secara efisien (Bari et al., 2022). Berbeda dengan ordinary capabilities yang merupakan ketrampilan dasar yang diajarkan di sekolah teknik dan bisnis yang berfungsi untuk efisiensi produksi, berdasarkan (Teece, 2017) dynamic capabilities bersifat proaktif yang mendorong inovasi dan fleksibilitas. Perusahaan dengan dynamic capabilities yang kuat dapat memperbarui model bisnis mereka secara proaktif, menghindari jebakan rigiditas atau ketidakmampuan beradaptasi dan memanfaatkan inovasi untuk menciptakan pasar baru. Masih menurut (Teece, 2018), *Dynamic Capability* juga harus dimiliki para eksekutif untuk memiliki ketrampilan managerial yang memungkinkan integrasi dan konfigurasi ulang kompetensi guna menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah dengan cepat. *Dynamic capability* merujuk pada kemampuan perusahaan untuk dengan cepat menyelaraskan sumber dayanya termasuk model bisnis dengan kebutuhan dan aspirasi pelanggan.

### **Konsep Inovasi Model Bisnis (Business Model Innovation) dalam Strategi Organisasi**

Berdasarkan (Rosca et al., 2016), inovasi model bisnis berkontribusi positif terhadap keberhasilan berkelanjutan suatu perusahaan. Inovasi model bisnis yang memaksimalkan nilai bagi pelanggan namun tetap meminimalkan penggunaan sumber daya dapat memperkuat terwujudnya strategi untuk kinerja berkelanjutan. Dengan menyelaraskan dengan industri asuransi, subkriteria variabel inovasi model bisnis terdiri dari value proposition, value creation dan value capture. Value proposition adalah cara perusahaan menciptakan nilai bagi nasabah. Dalam hal ini menciptakan penawaran produk dan layanan yang relevan di era digital. Kedua, value creation dimana perusahaan menghasilkan produk dan layanan digital mulai dari inisiasi ide hingga eksekusi menggunakan teknologi. Dan yang ketiga value capture, adalah cara perusahaan menghasilkan profit dan pendapatan dari model bisnis digital.

**Alternatif Strategi dalam Mencapai Kinerja Berkelanjutan**

Berdasarkan literature review yang telah dilakukan didapatkan dua alternatif strategi dalam mencapai kinerja berkelanjutan perusahaan. Menurut (Korejan, 2016), Kepemimpinan Transformatif didefinisikan dimana pemimpin tidak hanya bersifat transaksional dalam berinteraksi dengan bawahannya tetapi berusaha menginspirasi dan memperdulikan perkembangan personal bawahannya. Masih menurut (Korejan, 2016), pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor dan panutan, menciptakan visi yang jelas tentang masa depan organisasi serta membangun komitmen, kepercayaan dan loyalitas di antara anggota. Pemimpin transformasional memegang peranan penting dalam menciptakan jalan baru untuk pertumbuhan dan meningkatkan kapabilitas organisasi. Strategi yang kedua adalah Insurtech Partnership, menurut (Celestin & Vanitha, 2022), Insurtech adalah perusahaan yang menggabungkan inovasi teknologi dengan konsep asuransi, perusahaan ini menawarkan pelayanan klaim dan proses pembuatan polis yang lebih cepat melalui platform atau aplikasi digital. Inovasi teknologi yang digunakan mempermudah seluruh proses asuransi sehingga menjadikannya lebih efisien dan hemat biaya. Masih menurut (Celestin & Vanitha, 2022), kerjasama dengan Insurtech dapat meningkatkan Digital Capabilities bagi perusahaan asuransi.



**Gambar 1. Model Hierarki AHP untuk Kinerja Berkelanjutan**

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2026

**METODE PENELITIAN**

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) untuk menganalisis strategi transformasi digital pada perusahaan asuransi umum di Indonesia dalam rangka mencapai kinerja berkelanjutan. Desain penelitian bersifat eksploratif-deskriptif dengan tujuan mengidentifikasi dan mengukur prioritas relatif antar variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan. Jenis data yang digunakan adalah data primer kualitatif yang dikonversi menjadi data kuantitatif melalui skala perbandingan berpasangan Saaty (1-9). Sumber data berasal dari 6 responden yang

terdiri dari praktisi bisnis, top management, manajer senior yang dipilih melalui purposive sampling berdasarkan kriteria minimal pengalaman 20 tahun di industri asuransi umum.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner pairwise comparison yang dirancang berdasarkan struktur hierarki penelitian. Kuesioner terdiri dari 21 pertanyaan perbandingan berpasangan yang mencakup tiga level analisis yaitu perbandingan antara variabel utama, perbandingan antar subkriteria dalam setiap variabel, dan perbandingan alternative strategi dengan subkriteria. Reliabilitas diukur menggunakan consistency ratio untuk setiap matriks perbandingan. Teknik analisis data meliputi perhitungan geometric mean untuk agregasi penilaian multi-responden, perhitungan eigenvector untuk menentukan prioritas dan pengujian konsistensi dengan *consistency ratio*.

**Tabel 1. Profil Responden Penelitian**

Kategori	Jabatan/Posisi	Lokasi	Jumlah
Praktisi Asuransi	Ketua Asosiasi Agen	Bandung	1
Praktisi Asuransi	Direktur/Komisaris	Jakarta	4
Praktisi Asuransi	Senior Manager	Jakarta	1

Sumber : Data Primer Penelitian, 2026

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Prioritas Kriteria Utama terhadap Kinerja Berkelanjutan

Berdasarkan hasil analisis AHP yang dilakukan terhadap enam responden ahli di industri asuransi, menunjukkan bahwa Perilaku Top Management merupakan kriteria paling penting dalam mencapai kinerja berkelanjutan dengan bobot prioritas 0,493. Kemampuan Dinamis Perusahaan (Dynamic capabilities) menempati posisi kedua dengan bobot 0,255 sedangkan Inovasi Model Bisnis memiliki bobot 0,252. Konsistensi penilaian pada level kriteria utama ditunjukkan dengan Consistency Ratio (CR) sebesar 0,025 ( $< 0,1$ ), yang mengindikasikan penilaian yang konsisten dan dapat diterima. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Dubey et al., 2017) bahwa Perilaku Top Management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan dan kinerja berkelanjutan suatu perusahaan. Namun temuan bahwa Inovasi Model Bisnis memiliki prioritas relatif rendah perlu dikaji lebih mendalam, mengingat menurut (Rosca et al., 2016) bahwa Inovasi Model Bisnis penting dalam mendukung kinerja berkelanjutan.

### Prioritas Subkriteria dalam Setiap Variabel Utama

Dalam analisis subkriteria, Kepemimpinan Visioner muncul sebagai faktor yang paling kritis dalam Top Management Behavior dengan bobot 0,464. Hal ini sejalan dengan penelitian (Hambrick, 2007) bahwa karakteristik dan perilaku top management secara signifikan mempengaruhi arah strategis organisasi. Pada Dynamic Capabilities, Sensing Capability memiliki prioritas tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan mendeteksi (Sensing) peluang atau ancaman digital dinilai lebih penting daripada kemampuan merespons (Seizing) dan kemampuan berubah (Transforming). Dalam Business Model Innovation, Penciptaan Nilai Digital (Value Creation) menunjukkan prioritas yang dominan dibandingkan dengan Penawaran Nilai Digital (Value Proposition) dan Value Capture. Hal ini sejalan dengan pandangan (Kim & Min, 2015) yang menyatakan bahwa Penciptaan Nilai Digital (Value Creation) akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan aset besar dan sudah mapan.

**Tabel 2. Prioritas Faktor-Faktor Strategis**

<b>Sub-Kriteria</b>	<b>Local Weight</b>	<b>Kriteria Weight</b>	<b>Global Weight</b>	<b>Ranking</b>
<b>VIS</b>	0,464	0,493	<b>0,228</b>	1
<b>ALL</b>	0,273	0,493	0,134	2
<b>PAR</b>	0,263	0,493	0,130	3
<b>SEN</b>	0,400	0,255	0,102	4
<b>SEI</b>	0,347	0,255	0,088	6
<b>TRA</b>	0,253	0,255	0,064	9
<b>VP</b>	0,310	0,252	0,078	8
<b>VC</b>	0,352	0,252	0,089	5
<b>VCAP</b>	0,338	0,252	0,085	7

Sumber : Hasil perhitungan AHP, 2026

**Tabel 3. Prioritas Alternatif Strategi**

<b>Alternatif Strategi</b>	<b>Global Weight</b>	<b>Rangking</b>
Kerjasama Insurtech	<b>0,53</b>	<b>1</b>
Kepemimpinan Transformasional	0,47	2

Sumber : Hasil perhitungan AHP, 2026

Analisa lebih mendalam terhadap subkriteria menunjukkan bahwa Kepemimpinan Visioner (*Visionary*) muncul sebagai faktor terpenting dengan global weight 0,228 dan menempati ranking pertama dari sembilan faktor yang dianalisis. Hal ini sejalan dengan temuan (Hambrick, 2007), bahwa Top Management mengambil tindakan berdasarkan interpretasi pribadi mereka tentang situasi strategis yang dibentuk oleh pengalaman, nilai dan kepribadian mereka. Sehingga pemimpin yang memiliki sifat visioner akan menghasilkan keputusan strategis yang dapat melalui perubahan disruptif dan mengarahkan organisasi menuju kinerja berkelanjutan. Hasil yang mengejutkan muncul pada faktor Transforming Capabilities atau kemampuan untuk mengubah struktur organisasi yang menempati peringkat terakhir. Hal ini bertentangan dengan (Teece, 2018) yang menyatakan bahwa Tranforming capabilities merupakan hal yang penting untuk mendukung kinerja berkelanjutan. Dari hasil interview lanjutan, responden menjelaskan bahwa industri asuransi di Indonesia masih dalam tahap awal transformasi digital sehingga Sensing dan Seizing Capabilities dianggap lebih urgent dibandingkan Transforming Capabilities.

Dari hasil analisis dua alternative yaitu Kepemimpinan Transformasional (Transformational Strategy Leadership) dan Kerjasama dengan Insurtech (Insurtech Partnership Technology). Berdasarkan penilaian responden, Strategi Kerjasama Insurtech lebih unggul daripada strategi kepemimpinan transformasional. Dari hasil interview lanjutan hal ini disebabkan kemitraan dengan Insurtech dinilai lebih mudah untuk diaplikasikan dan lebih efektif untuk meningkatkan kemampuan adaptif perusahaan asuransi dalam memenuhi ekpektasi nasabah. Hal ini sejalan dengan (Sosa, 2022) yang mengidentifikasi bahwa kemitraan dengan Insurtech memungkinkan perusahaan asuransi mengakses digital capabilities tanpa membutuhkan investasi yang besar.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN**

Berdasarkan analisis dengan metode AHP, penelitian ini menyimpulkan bahwa Perilaku Top Management merupakan faktor yang paling kritis dan penting untuk mencapai Sustainable

Performance. Dengan Visionary Leadership menjadi subfaktor paling penting dalam mencapai kinerja berkelanjutan. Alternatif strategi kerjasama dengan insurtech juga dinilai lebih penting dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian untuk mencapai kinerja berkelanjutan, perusahaan asuransi dapat memperkuat kepemimpinan visioner di tingkat Top management sebagai pengarah dan pemersatu seluruh transformasi organisasi dan juga memprioritaskan kemitraan yang strategis dengan Insurtech.

Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah jumlah data responden yang relatif kecil (enam orang) dan fokus pada persepsi daripada data kinerja aktual. Namun hasil konsistensi tinggi dalam penilaian responden dan relevansi temuan dengan literature memperkuat validitas hasil penelitian. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji hubungan antara prioritas strategis yang teridentifikasi dari penelitian ini dengan kinerja aktual perusahaan asuransi. Eklporasi atau studi lanjutan mengenai prioritas strategis yang berubah seiring perkembangan teknologi dan maturitas digital asuransi perlu diteliti lebih lanjut.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan mengintegrasikan tiga kerangka konseptual yaitu Perilaku Top Management, Dynamic Capabilities dan Business Model Innovation dalam mencapai kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi di Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga kerangka ini tidak berdiri sendiri dan menunjukkan keterkaitan dan kerjasama dalam membentuk sustainable performance. Hubungan ini memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kinerja asuransi dalam menghadapi disrupsi digital. Dari perspektif managerial, temuan penelitian memberikan panduan yang jelas bagi perusahaan asuransi dalam mengalokasikan sumber data dan perhatian managerial. Untuk mencapai kinerja berkelanjutan perusahaan dapat:

1. Menginvestasikan dalam pengembangan *visionary leadership* melalui program pengembangan eksekutif yang fokus pada digital mindset.
2. Memperkuat *sensing* dan *seizing capability* dengan pembentukan unit bisnis khusus.

## ACKNOWLEDGMENT

Penulis mengucapkan terimakasih kepada para responden yang bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, serta kepada rekan-rekan akademisi dan praktisi yang telah memberikan saran dan masukan berharga selama proses penelitian berlangsung. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada institusi yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. (2022). *Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability : A Roadmap to Sustained Competitive Advantage*.
- Celestin, M., & Vanitha, N. (2022). *The Rise Of ' Insurtech ' : Why Traditional Insurance Is Being Disrupted*. 7(2), 83–91.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., & Roubaud, D. (2017). *Examining Top Management Commitment to TQM Diffusion using Institutional and Upper Echelon Theories*. 56, 2988–3006.
- Hambrick, D. C. (2007). *Upper Echelons Theory : An Update*. 32(2), 334–343.
- Holland, C. P. (2022). *Artificial Intelligence ( AI ) and Digital Transformation in the Insurance Market : A Case Study Analysis of BGL Group*. 7, 4539–4548.
- Joshi, S. (2016). *What Is Corporate Sustainability and How Do Firms Practice It? A Management Accounting Research Perspective*. 28(2), 1–11.  
<https://doi.org/10.2308/jmar-10496>

- Kim, S. K., & Min, S. (2015). *BUSINESS MODEL INNOVATION PERFORMANCE : WHEN DOES ADDING A NEW BUSINESS MODEL BENEFIT AN INCUMBENT ?* 57, 34–57. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Korejan, M. M. (2016). *An Analysis of the Transformational Leadership Theory.pdf*.
- Piwowar-sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance : A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382(October 2022), 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, A. J. C. (2016). Business models for sustainable innovation – an empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.050>
- Shetty, A., Shetty, A. D., Pai, R. Y., Rao, R. R., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Keerthi Dinesh, T., & Dsouza, K. J. (2022). Block Chain Application in Insurance Services: A Systematic Review of the Evidence. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079877>
- Shevchenko, A., Moren, L., & Pagell, M. (2016). *Why Firms Delay Reaching True Sustainability*. July. <https://doi.org/10.1111/joms.12199>
- Sosa, I. (2022). Understanding the InsurTech dynamics in the transformation of the insurance sector. *Risk Management and Insurance Review*, 35–68. <https://doi.org/10.1111/rmir.12203>
- Taherdoost, H. (2020). *Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process ( AHP ); A Step by Step Approach Hamed Taherdoost To cite this version : HAL Id : hal-02557320 Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process ( AHP ); A Step by Step Approach*.
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *Advances in Strategic Management*, 37, 211–225. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(April 1991), 77–116. <https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>