

## Pengaruh *Knowledge Sharing* dan Program *Mentoring* terhadap Peningkatan Kompetensi Teknis *Underwriter* Muda di PT X

Emylia Eka Kusumaningrum<sup>1</sup>, Sitti Rakhman<sup>2</sup>

### Penulis

<sup>1</sup>Korespondensi Penulis

Emylia Eka Kusumaningrum

[emyliaeka15@gmail.com](mailto:emyliaeka15@gmail.com)

Sekolah Tinggi Manajemen

Asuransi Trisakti

<https://stma-trisakti.ac.id>

<sup>2</sup>Korespondensi Penulis

Sitti Rakhman

[trisaktirahma@gmail.com](mailto:trisaktirahma@gmail.com)

Sekolah Tinggi Manajemen

Asuransi Trisakti

<https://stma-trisakti.ac.id>

### Abstract

*This research aims to analyze the impact of knowledge sharing activities and mentoring programs on enhancing the technical competence of young underwriters at PT X, while mitigating the risk of knowledge loss. The study employed a qualitative approach with a descriptive single case study design. Data collection was conducted through triangulation techniques, including in-depth interviews with 8 informants (4 young underwriters, 3 senior underwriters, and 1 division manager), participant observation, and documentation studies. Interactive qualitative data analysis followed the Miles and Huberman model, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that organic-horizontal knowledge sharing activities effectively accelerate the acquisition of explicit knowledge, particularly regarding premium tariff interpretations and policy clauses. Meanwhile, the formal mentoring program via a 12-month shadowing scheme serves as the most reliable instrument for transferring tacit knowledge, such as underwriting intuition in grey areas. The interactive synergy between both programs establishes institutional memory as an internal defense mechanism, significantly reducing document revision error rates and improving turnaround time efficiency, which ultimately contributes positively to controlling the company's loss ratio.*

**Keywords:** *knowledge sharing; mentoring program; technical competence; young underwriter; general insurance*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh aktivitas *knowledge sharing* dan program mentoring terhadap peningkatan kompetensi teknis *underwriter* muda di PT X, sekaligus memitigasi risiko kebocoran pengetahuan (*knowledge loss*). Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal deskriptif analisis. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber yang meliputi wawancara mendalam terhadap 8 informan (4 *underwriter* muda, 3 *underwriter* senior, dan 1 manajer divisi), observasi partisipatif, serta studi dokumentasi. Analisis data kualitatif menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas *knowledge sharing* organik-horizontal efektif mempercepat penguasaan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*), khususnya terkait interpretasi tarif premi dan klausul polis. Sementara itu, program mentoring formal melalui metode *shadowing* selama 12 bulan menjadi instrumen paling andal untuk mentransfer pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) berupa intuisi akseptasi risiko pada area abu-abu (*grey area*). Sinergi interaktif dari kedua program ini berhasil membentuk mekanisme *institutional memory* yang secara nyata menurunkan tingkat kesalahan (*error rate*) revisi berkas akseptasi dan meningkatkan efisiensi waktu pelayanan (*turnaround time*), yang pada akhirnya berkontribusi positif dalam mengendalikan rasio klaim (*loss ratio*) perusahaan.

**Kata Kunci:** *knowledge sharing; program mentoring; kompetensi teknis; underwriter muda; asuransi umum*

---

## Pendahuluan

Perkembangan ekonomi global dan dinamika industri keuangan menuntut perusahaan asuransi umum untuk terus adaptif dalam mengelola risiko keuangan masyarakat. Di Indonesia, industri asuransi umum menghadapi tantangan yang semakin kompleks, mulai dari ketatnya kompetensi pasar, volatilitas klaim, hingga akselerasi transformasi digital. Di tengah persaingan yang kompetitif ini, keberhasilan sebuah perusahaan asuransi umum sangat ditentukan oleh kualitas portofolio risiko yang dikelolanya. Sektor krusial yang menjadi benteng pertahanan pertama sekaligus penentu profitabilitas perusahaan adalah fungsi akseptasi risiko atau *underwriting*.

*Underwriting* merupakan proses inti dalam bisnis asuransi yang melibatkan evaluasi, pemilihan, penggolongan, dan penetapan tarif premi atas risiko yang diajukan oleh calon tertanggung. Keputusan seorang *underwriter* berdampak langsung pada *Loss Ratio* (rasio klaim) perusahaan (Vaughan & Vaughan, 2022). Kesalahan dalam menganalisis risiko—seperti menetapkan premi yang terlalu rendah untuk risiko yang tinggi (*underpriced*) atau memberikan jaminan (*terms & conditions*) yang terlalu longgar—dapat memicu lonjakan klaim yang mengancam stabilitas finansial perusahaan. Oleh karena itu, kompetensi teknis seorang *underwriter* merupakan aset strategis (*human capital*) yang tidak dapat ditawar.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi teknis *underwriting*, khususnya untuk risiko komersial dan korporasi berskala besar (*property, marine cargo, engineering*), tidak dapat dibentuk hanya melalui jalur pendidikan formal atau membaca manual buku tarif (*explicit knowledge*). Keahlian *underwriting* yang matang sangat didominasi oleh *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan murni yang tertanam dalam bentuk pengalaman, intuisi, jam terbang, dan kemampuan menganalisis studi kasus yang diperoleh para *underwriter* senior selama bertahun-tahun. Tantangan besar muncul ketika terjadi kesenjangan generasi (*generation gap*) dan kompetensi antara *underwriter* senior dengan *underwriter* muda (Nonaka & Takeuchi, 2021).

PT X adalah salah satu pemain utama dalam industri asuransi umum di Indonesia, juga menghadapi tantangan serupa dalam menjaga keberlanjutan kualitas akseptasi risikonya. Dinamika operasional menuntut *underwriter* muda untuk bergerak cepat memenuhi target pertumbuhan premi dan mengejar *Turnaround Time* (TAT) pelayanan yang ketat tanpa mengorbankan kualitas analisis risiko. Tanpa adanya intervensi manajemen SDM yang terstruktur, proses transfer keahlian dari *underwriter* senior ke *underwriter* muda berisiko berjalan lambat, yang pada akhirnya dapat memicu risiko kebocoran pengetahuan (*knowledge loss*) saat para senior memasuki masa pensiun atau berpindah kerja (Massingham, 2018).

Sebagai bentuk upaya untuk mengatasi fenomena tersebut, penerapan *Knowledge Management* melalui aktivitas *Knowledge Sharing* (berbagi pengetahuan) dan Program *Mentoring* menjadi instrumen manajemen SDM yang sangat relevan (Kim & Park, 2020). *Knowledge Sharing* yang berjalan baik di lingkungan internal divisi teknik akan membuka ruang komunikasi bagi *underwriter* muda untuk menyerap metodologi analisis risiko tingkat lanjut. Sementara itu, Program *Mentoring* yang terstruktur menyediakan sarana bimbingan langsung, di mana *underwriter* senior secara aktif mendampingi, memberikan umpan balik, dan mentransfer intuisi bisnis mereka dalam menghadapi kasus-kasus akseptasi yang rumit.

Melalui kombinasi *Knowledge Sharing* yang bersifat organik dan Program *Mentoring* yang bersifat formal, diharapkan akselerasi proses belajar (*learning curve*) *underwriter* muda di PT X dapat berjalan lebih cepat. Peningkatan kompetensi teknis ini esensial agar mereka mampu mengambil keputusan akseptasi secara mandiri, akurat, dan akuntabel sesuai dengan limit wewenang yang diberikan (Armstrong & Taylor, 2020).

---

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian jurnal ekonomi bisnis ini dilakukan dengan judul: "Pengaruh *Knowledge Sharing* dan Program *Mentoring* terhadap Peningkatan Kompetensi Teknis *Underwriter* Muda di PT X".

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui rancangan studi kasus tunggal. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena sosial, dalam hal ini mekanika transfer pengetahuan (*knowledge management*). Metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antarfenomena yang diselidiki di lapangan (Creswell & Creswell, 2018).

Dalam penelitian kualitatif, istilah "populasi dan sampel" diganti menjadi Subjek Penelitian atau Informan (Saldana & Omasta, 2021). Penentuan informan menggunakan teknik *Purposive Sampling*, di mana informan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

Informan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kelompok (Total 8 Informan):

1. Informan Utama (*Underwriter* Muda): 4 orang *underwriter* junior/middle dengan masa kerja di bawah 3 tahun yang menjadi target peningkatan kompetensi.
2. Informan Pendukung (*Underwriter* Senior/Mentor): 3 orang *underwriter* senior yang bertindak sebagai pemberi materi, pembimbing atau evaluator risiko.
3. Informan Ahli (*Key Informant*): 1 orang Manajer Divisi Underwriting untuk memberikan perspektif kebijakan perusahaan terkait pengembangan kompetensi teknis.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama (Triangulasi Data) untuk memastikan keabsahan informasi:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Melakukan tanya jawab secara tatap muka atau daring (MS Teams/Zoom) menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur. Hal ini dilakukan agar informan dapat memberikan jawaban secara bebas, jujur, dan mendalam.
2. Observasi Partisipatif: Peneliti melakukan pengamatan langsung di lingkungan kerja divisi teknik PT X mengenai bagaimana aktivitas *knowledge sharing* harian (diskusi kasus) dan program *mentoring* formal/informal dijalankan.
3. Studi Dokumentasi: Mengumpulkan dokumen pendukung seperti modul pelatihan internal *underwriting*, bagan struktur organisasi divisi teknik, SOP limit akseptasi, atau parameter penilaian kinerja karyawan (KPI).

Sebagai upaya untuk menjamin objektivitas dan keabsahan data hasil wawancara, peneliti menggunakan teknik Triangulasi Sumber. Peneliti akan membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari *underwriter* muda dengan informasi dari *underwriter* senior dan Manajer Divisi, serta memvalidasinya dengan dokumen internal perusahaan. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga tuntas (Model Miles dan Huberman), yang meliputi (Miles et al., 2020):

1. Reduksi Data (*Data Reduction*): Merangkum, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan data pada hal-hal yang penting dari hasil transkrip rekaman wawancara.

- 
2. Penyajian Data (*Data Display*): Menyajikan data yang sudah direduksi ke dalam bentuk teks naratif, matriks perbandingan, atau bagan alur proses transfer pengetahuan.
  3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*): Menarik kesimpulan awal yang masih bersifat sementara, kemudian diverifikasi dengan bukti-bukti yang valid di lapangan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Realitas Praktik *Knowledge Sharing* dan Sistem Mentoring di Lingkungan PT X

Berdasarkan hasil observasi partisipatif dan wawancara dengan Informan Ahli (Manajer Divisi Underwriting), PT X menerapkan strategi manajemen pengetahuan (*knowledge management*) jalur ganda demi mengejar *Turnaround Time* (TAT) tanpa mengorbankan kualitas akseptasi.

#### 1.1 Aktivitas *Knowledge Sharing* (Format Organik-Horizontal):

Dijalankan melalui dua forum utama, yaitu Underwriting Committee Review bulanan dan sesi bedah kasus klaim bersama pihak Loss Adjuster. Melalui studi dokumentasi pada modul internal, forum ini berfungsi sebagai sarana kodifikasi pengetahuan. Peneliti mencatat adanya transfer data dari 3 Informan Pendukung (Underwriter Senior) kepada 4 Informan Utama (Underwriter Muda) mengenai tren klaim terbaru, seperti risiko gagal bayar pada asuransi kredit atau dinamika anomali cuaca terhadap asuransi banjir (property).

#### 1.2 Program Mentoring Terstruktur (Format Formal-Vertikal):

PT X menetapkan program shadowing wajib selama 12 bulan bagi underwriter dengan masa kerja di bawah 3 tahun. Berdasarkan dokumen SOP Limit Akseptasi, seorang underwriter muda memiliki limit wewenang finansial yang terbatas (misal: maksimum nilai pertanggungansan Rp5 Miliar untuk risiko property). Jika objek risiko melebihi limit tersebut, underwriter muda wajib melakukan analisis bersama mentor senior yang ditunjuk sebelum berkas diajukan ke komite teknik (Chaar & Easa, 2021).

### 2. Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Peningkatan Kompetensi Teknis

Hasil reduksi data wawancara dengan 4 Informan Utama (*Underwriter* Muda) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berdampak langsung pada penguasaan *explicit knowledge* (Miles *et al.*, 2020). Sebelum aktif dalam forum ini, para junior kerap mengalami kendala dalam menginterpretasikan tarif premi dan mengombinasikan klausul tambahan (*endorsements*) secara akurat.

Analisis menggunakan teori SECI Model (Nonaka & Takeuchi, 2021) menunjukkan bahwa proses yang terjadi dalam *knowledge sharing* di PT X berada pada tahap Combination (mengonversi *explicit knowledge* menjadi *explicit* yang lebih kompleks) dan Externalization (mengubah *tacit* senior menjadi *explicit* melalui materi presentasi).

Secara regulasi, ketajaman analisis ini selaras dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) mengenai Manajemen Risiko bagi Perusahaan Asuransi (OJK, 2019). Regulasi menuntut perusahaan asuransi memiliki fungsi *underwriting* yang sehat demi menghindari praktik *underpricing* yang dapat merusak ketahanan modal.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Kim & Park (2020) bahwa lingkungan kerja yang mendukung pertukaran informasi secara terbuka terbukti memangkas waktu adaptasi karyawan

---

baru. *Knowledge sharing* terbukti efektif membekali *underwriter* muda dengan landasan teori yang kuat, sehingga meningkatkan akurasi pengisian parameter risiko (*risk assessment*) pada sistem operasional PT X.

### 3. Analisis Peran Program Mentoring dalam Membentuk Intuisi Akseptasi Risiko

Melalui proses verifikasi data, ditemukan bahwa apabila *knowledge sharing* optimal untuk menyebarkan pengetahuan eksplisit, maka program mentoring menjadi satu-satunya metode paling andal untuk menurunkan *tacit knowledge* yang berupa intuisi, pengalaman lapangan, dan jam terbang para senior. Pada saat menghadapi akseptasi risiko komersial bernilai tinggi seperti asuransi rekayasa (*engineering*) maupun pengangkutan (*marine cargo*), menunjukkan bahwa lembar panduan standar kerap menemui keterbatasan saat dihadapkan pada kompleksitas risiko komersial besar yang penuh dengan *grey area* (Salim, 2020). Keterbatasan panduan tertulis ini menegaskan signifikansi peran tiga Informan Pendukung (Underwriter Senior) dalam memberikan arahan strategis.

Berdasarkan tahapan *Socialization* (Model SECI), transfer pengetahuan antar-generasi *underwriter* di PT X berlangsung lewat pengamatan, imitasi, dan pendampingan kerja melekat (*shadowing*). Proses ini secara nyata mendorong kurva belajar *underwriter* junior meningkat secara eksponensial (Asurakkody & Kim, 2020). Berdasarkan analisis hasil wawancara mengungkap bahwa *mentoring* berhasil mengubah pola pikir *underwriter* muda dari yang semula bersifat kaku (hanya berpatokan pada *manual book*) menjadi lebih fleksibel namun tetap akuntabel. Mereka belajar bagaimana melakukan negosiasi pembatasan jaminan (*skimming terms*) kepada pihak pialang (*broker*) tanpa harus kehilangan momentum bisnis perusahaan. Fenomena ini mengonfirmasi teori Armstrong & Taylor (2020) yang menyatakan bahwa *mentoring* formal menyediakan *safety net* (jaring pengaman) psikologis bagi karyawan. Junior berani mengambil keputusan akseptasi risiko menengah secara mandiri karena mereka tahu ada bimbingan dan pengawasan melekat dari mentor yang memitigasi risiko kesalahan fatal (MacCurtain *et al.*, 2010).

### 4. Sinergi Interaktif dalam Memitigasi Risiko Kebocoran Pengetahuan (*Knowledge Loss*)

Temuan paling krusial dalam penelitian studi kasus tunggal di PT X ini adalah adanya hubungan kausalitas dan sinergi yang saling menguatkan (*interlocking system*) antara *knowledge sharing* dan program *mentoring*.

Data studi dokumentasi terhadap laporan *Key Performance Indicators* (KPI) divisi teknik PT X pasca-optimalisasi kedua program ini menunjukkan dua indikator keberhasilan yang nyata:

1. Penurunan *Error Rate*: Terjadi penurunan frekuensi revisi berkas akseptasi yang diajukan oleh *underwriter* muda ke tingkat komite.
2. Efisiensi TAT (*Turnaround Time*): Proses penerbitan nota penutupan (*slip/quotation*) untuk nasabah menjadi lebih cepat dan responsif.

Analisis ini didukung kuat oleh teori Massingham (2018) mengenai ancaman *Knowledge Loss* (kebocoran pengetahuan). Perusahaan asuransi umum rawan kehilangan keahlian kritical saat para *underwriter* senior memasuki masa pensiun (*brain drain*) atau melakukan *turnover* (pindah kerja) ke perusahaan kompetitor.

Integrasi antara aktivitas *knowledge sharing* yang berjalan secara organik dan program mentoring formal di PT X berhasil membentuk mekanisme *institutional memory* sebagai sistem

---

pertahanan internal perusahaan (Liu & Zhu, 2021). Seluruh pengetahuan kritis, metode kalkulasi premi darurat, dan teknik mitigasi risiko komersial tidak lagi "monopoli" individu senior, melainkan telah sukses diwariskan, dilembagakan, dan mengendap menjadi kompetensi teknis baru di dalam diri kelompok *underwriter* muda (Yadav *et al.*, 2019). Sinergi ini secara makro menjaga stabilitas *Loss Ratio* perusahaan dan memastikan kelangsungan bisnis PT X berjalan secara berkelanjutan di tengah volatilitas industri keuangan nasional.

## Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa tantangan *generation gap* dan risiko kebocoran pengetahuan (*knowledge loss*) akibat masa purnabakti *underwriter* senior di PT X dapat dimitigasi secara efektif melalui intervensi manajemen pengetahuan yang terstruktur. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa aktivitas *knowledge sharing* organik terbukti menjadi instrumen vital dalam mempercepat penguasaan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) bagi *underwriter* muda terkait pembaruan regulasi tarif OJK dan dokumentasi klausul polis. Sementara itu, program *mentoring* formal melalui metode *shadowing* bertindak sebagai pilar utama dalam mentransfer pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) yang mengasah ketajaman intuisi, analisis risiko *grey area*, serta deteksi dini *moral hazard* pada portofolio korporasi besar. Sinergi interaktif dari kedua program tersebut terbukti secara nyata mempercepat kurva belajar (*learning curve*) *underwriter* muda, meningkatkan kemandirian akseptasi sesuai limit wewenang, dan mengoptimalkan capaian indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) divisi teknik yang berdampak langsung pada efisiensi *Turnaround Time* serta pengendalian rasio klaim (*Loss Ratio*) perusahaan (Gomes & Wojahn, 2017). Mengingat penelitian studi kasus tunggal ini terbatas pada operasional internal PT X dan belum mencakup adopsi teknologi kecerdasan buatan dalam otomatisasi akseptasi, maka disarankan bagi penelitian berikutnya untuk memperluas lokus studi pada beberapa perusahaan asuransi umum sejenis secara komparatif. Langkah penelitian lebih lanjut juga perlu diarahkan untuk menguji efektivitas integrasi sistem manajemen pengetahuan digital (*Knowledge Management System*) berbasis *Artificial Intelligence* (AI) dalam menjembatani transfer keahlian teknis secara seketika (*real-time*) antara lintas generasi pekerja di industri finansial.

## Ucapan Terima Kasih

Penyusunan makalah penelitian ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat, rahmat, dan kekuatan yang diberikan sehingga penelitian dan penulisan makalah ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Manajemen PT X, khususnya Manajer Divisi *Underwriting* yang telah memberikan izin penelitian, menyediakan waktu di tengah kesibukan operasional, serta memberikan pandangan kebijakan yang sangat berharga bagi ketajaman analisis makalah ini.
3. Para Informan (*Underwriter* Muda dan Senior PT X), yang telah bersedia meluangkan waktu untuk diwawancarai secara mendalam, membagikan pengalaman, serta memberikan data dan informasi yang jujur, objektif, dan esensial bagi pemenuhan data penelitian ini.

- 
4. Keluarga dan rekan-rekan, yang senantiasa memberikan dukungan moral, doa, dan motivasi tanpa henti selama proses pengumpulan data hingga draf final makalah ini berhasil diselaraskan.

Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis yang bermanfaat bagi pengembangan sumber daya manusia di industri asuransi umum, serta menjadi referensi akademik yang berguna bagi pengembangan ilmu manajemen pengetahuan di masa depan.

## Referensi

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing students: Mediating role of self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12(1), 100-190.
- Chaar, M., & Easa, N. F. (2021). The impact of transformational leadership on knowledge sharing practices: The mediating role of organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1980-2003.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Gomes, G., & Wojahn, R. J. (2017). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *Revista de Administracao*, 52(2), 162-175.
- Liu, J., & Zhu, Y. (2021). Promoting tacit knowledge application and integration through guanxi and structural holes. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1027-1058.
- Kim, S., & Park, H. (2020). Effects of knowledge sharing on innovative work behavior: The mediating role of employee competence. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2111–2130. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.340>
- MacCurtain, S., Flood, P. C., Ramamoorthy, N., West, M. A., & Dawson, J. F. (2010). The top management team, psychological safety, knowledge sharing and innovation. *Human Relations*, 63(9), 1375-1393.
- Massingham, P. (2018). Measuring the impact of knowledge knowledge loss: A model and data. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Buku panduan perasuransian Indonesia*. Jakarta, Indonesia: OJK RI.
- Saldana, J., & Omasta, M. (2021). *Qualitative research: Analyzing life*. SAGE Publications.
- Salim, A. (2020). *Manajemen risiko dan asuransi*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Salemba Empat.

---

Vaughan, E. J., & Vaughan, T. (2022). *Fundamentals of Risk and Insurance* (12th ed.). John Wiley & Sons.

Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating role of employee engagement. *International Journal of Knowledge Management*, 15(4), 74-91.