

Kolaborasi Global dalam Penguatan Kualitas Keputusan Underwriting pada Perusahaan Asuransi Umum Joint Venture di Indonesia

Kabul Eka Priana¹, Sitti Rakhman²

PENULIS

1* Korespondensi Penulis

Kabul Eka Priana

kabuleka@gmail.com

Program Studi Magister Manajemen,
Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi
Trisakti, Jakarta

2 Penulis

Sitti Rakhman

Program Studi Magister Manajemen,
Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi
Trisakti, Jakarta

Abstract

General insurance underwriting is increasingly shaped by price competition, claim-cost inflation, capital requirements, and PSAK 117. This study examines how global collaboration strengthens underwriting decision quality and shapes the economic behaviour of human resources in a joint-venture general insurance company in Indonesia. A descriptive qualitative approach with a reflective case-study design was used. Data were derived from professional observation, anonymised policy and referral reviews, and relevant regulations, industry information, and literature. Source triangulation compared operational experience, policy provisions, and external evidence. The findings indicate that global guidelines, risk grading, pricing discipline, referral mechanisms, technical audits, and cross-border learning improve consistency and accountability, especially under premium-growth pressure and claim uncertainty. Their effectiveness depends on employees' capacity to translate global standards into local risk characteristics, market practices, OJK requirements, and PSAK 117 implications. The study proposes adaptive underwriting governance combining clear risk appetite, measured local authority, educational referral, documented decision rationales, competency development, and portfolio feedback to balance growth, profitability, capital adequacy, and long-term sustainability.

Keywords: *underwriting; human resources; global collaboration; market competition; PSAK 117*

Abstrak

Keputusan underwriting pada industri asuransi umum semakin kompleks akibat persaingan harga, kenaikan biaya klaim, tuntutan permodalan, dan PSAK 117. Penelitian ini menganalisis peran kolaborasi global dalam memperkuat kualitas keputusan underwriting dan membentuk perilaku ekonomi sumber daya manusia pada perusahaan asuransi umum joint venture di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus reflektif. Data bersumber dari observasi profesional, telaah kebijakan dan alur referral yang dianonimkan, serta analisis regulasi, informasi industri, dan literatur. Triangulasi sumber membandingkan pengalaman operasional, ketentuan kebijakan, dan bukti eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pedoman global, risk grading, disiplin harga, mekanisme referral, audit teknis, dan pembelajaran lintas negara meningkatkan konsistensi serta akuntabilitas keputusan, terutama ketika perusahaan menghadapi tekanan pertumbuhan premi dan ketidakpastian klaim. Efektivitasnya ditentukan oleh kemampuan SDM menerjemahkan standar global ke dalam karakteristik risiko lokal, praktik pasar, ketentuan OJK, dan implikasi PSAK 117. Penelitian mengusulkan adaptive underwriting governance yang memadukan risk appetite, kewenangan lokal terukur, referral edukatif, dokumentasi alasan keputusan, pengembangan kompetensi, dan umpan balik portofolio.

Kata Kunci: *underwriting; sumber daya manusia; kolaborasi global; persaingan pasar; PSAK 117*

Pendahuluan

Underwriting merupakan titik temu antara kebutuhan pertumbuhan dan kewajiban menjaga kualitas risiko. Pada tahap ini perusahaan menentukan apakah suatu risiko layak diterima, syarat apa yang perlu dikenakan, berapa premi yang mencerminkan eksposur, dan seberapa besar kapasitas yang dapat diberikan. Keputusan tersebut sering terlihat teknis, padahal hakikatnya merupakan keputusan ekonomi. Underwriter mengalokasikan kapasitas dan modal yang terbatas ke dalam portofolio risiko dengan mempertimbangkan pendapatan yang diharapkan, potensi kerugian, biaya reasuransi, serta pengaruhnya terhadap profitabilitas perusahaan.

Lingkungan ekonomi membuat keputusan itu semakin menantang. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tetap menunjukkan ketahanan, tetapi ruang ekspansi bisnis perlu dibaca secara hati-hati karena ketidakpastian eksternal dan perubahan pola perdagangan masih berlangsung (World Bank, 2026). Dalam situasi seperti ini, perusahaan asuransi memperebutkan basis bisnis yang relatif sama. Tekanan untuk mengejar premi cenderung meningkat, terutama pada produk yang mudah dibandingkan oleh konsumen dan broker.

Kondisi industri memperlihatkan dinamika serupa. Pendapatan premi asuransi umum tetap tumbuh, tetapi kecepatannya belum sepenuhnya menghilangkan tekanan persaingan (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia [AAUI], 2026). Produk asuransi memiliki fungsi perlindungan yang serupa, namun perusahaan membedakan diri melalui harga, luas jaminan, reputasi pembayaran klaim, kualitas layanan, kapasitas, dan kecepatan keputusan. Karakter ini mendekati persaingan monopolistik. Pada risiko korporasi besar, kapasitas dan keahlian hanya dimiliki sejumlah pemain, sehingga perilakunya lebih dekat dengan oligopoli (Tucker, 2022).

Tekanan pasar juga muncul dari sisi biaya. Harga suku cadang, biaya tenaga kerja, teknologi kendaraan dan bangunan yang semakin kompleks, serta eksposur bencana dapat meningkatkan severity klaim. Ketika biaya kerugian naik lebih cepat daripada penyesuaian tarif, margin underwriting menyempit. Pada fase pasar lunak, perusahaan cenderung memperlonggar syarat atau menurunkan harga untuk mempertahankan bisnis. Literatur mengenai underwriting cycle menunjukkan bahwa keterlambatan informasi dan respons persaingan dapat menghasilkan pola naik-turun pada harga dan profitabilitas industri (Eckles et al., 2016).

Pada saat yang sama, regulasi menuntut disiplin yang lebih tinggi. POJK Nomor 23 Tahun 2023 menetapkan peningkatan ekuitas minimum secara bertahap, termasuk kewajiban ekuitas minimum Rp250 miliar paling lambat 31 Desember 2026 dan pengelompokan perusahaan berdasarkan kapasitas permodalan pada tahap berikutnya (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2023). Ketentuan tersebut menjadikan kualitas underwriting berkaitan langsung dengan kemampuan perusahaan menjaga modal. Pertumbuhan premi yang tidak sehat dapat memperbesar volatilitas laba dan mempersempit ruang pengembangan bisnis.

Implementasi PSAK 117 sejak 1 Januari 2025 turut mengubah cara perusahaan membaca kinerja kontrak asuransi. Standar ini meningkatkan tuntutan transparansi, konsistensi pengukuran, dan keterhubungan data antara underwriting, aktuaria, keuangan, reasuransi, klaim, manajemen risiko, dan teknologi informasi (Ikatan Akuntan Indonesia [IAI], 2023,

2025). Keputusan underwriting tidak lagi berhenti pada saat polis diterbitkan. Asumsi harga, kualitas seleksi risiko, struktur reasuransi, dan ekspektasi arus kas akan memengaruhi penilaian profitabilitas kelompok kontrak pada periode berikutnya.

Perusahaan joint venture umumnya merespons kompleksitas tersebut melalui kolaborasi dengan kantor regional atau grup global. Kolaborasi diwujudkan dalam pedoman underwriting, authority matrix, risk grading, model pricing, mekanisme referral, audit teknis, dan forum knowledge sharing. Akses terhadap pengalaman lintas negara memperluas basis pembelajaran. Namun, standar global tidak selalu identik dengan kondisi Indonesia. Perbedaan regulasi, kualitas data, karakter objek pertanggunggaan, pola klaim, budaya bisnis, dan kemampuan pasar tetap membutuhkan penilaian profesional dari SDM lokal (Rejda & McNamara, 2021).

Kesenjangan penelitian muncul ketika perusahaan telah memiliki pedoman global yang relatif lengkap, tetapi kualitas keputusan masih bergantung pada kemampuan SDM menerjemahkan pedoman tersebut. Dalam praktik, underwriter dapat menghadapi konflik antara target pertumbuhan dan disiplin harga, antara kebutuhan memberikan jawaban cepat dan kewajiban melakukan analisis mendalam, serta antara kepatuhan pada matriks global dan kebutuhan beradaptasi dengan realitas lokal. Karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh struktur pasar dan siklus bisnis terhadap keputusan underwriting, menjelaskan peran kolaborasi global dalam membentuk kompetensi dan perilaku ekonomi SDM, serta merumuskan tata kelola yang mampu menjaga pertumbuhan, profitabilitas, kecukupan modal, dan kepatuhan.

Sejumlah penelitian sebelumnya menempatkan persoalan underwriting dari sudut yang berbeda. Eckles, McCarthy, dan Zeng (2016) menjelaskan siklus underwriting melalui keterlambatan informasi dan pengendalian keputusan, sedangkan Eling dan Lehmann (2018) serta Eckert dan Osterrieder (2020) menunjukkan bahwa digitalisasi mengubah hampir seluruh rantai nilai asuransi. Bohnert, Fritzsche, dan Gregor (2019) menegaskan bahwa agenda digital baru memberikan nilai ketika dihubungkan dengan proses dan tata kelola secara menyeluruh. Dalam perkembangan yang lebih mutakhir, Cosma dan Rimo (2024) serta Oliveira e Sá, Kaldeich, dan Silva (2024) memperlihatkan bahwa transformasi perusahaan asuransi semakin bergantung pada integrasi teknologi, proses, dan kemampuan organisasi. Namun, kajian tersebut belum banyak menjelaskan bagaimana pengetahuan global diterjemahkan menjadi judgement lokal pada saat underwriter menghadapi tekanan target, keterbatasan data, dan tuntutan kecepatan layanan secara bersamaan.

Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan memandang kolaborasi global bukan hanya sebagai akses terhadap guideline, model, atau persetujuan kantor regional, melainkan sebagai proses pembentukan kapasitas keputusan. Fokusnya adalah cara SDM lokal memahami alasan di balik standar, menguji kesesuaiannya dengan pengalaman klaim Indonesia, dan mendokumentasikan deviasi yang dipilih. Dengan demikian, kontribusi penelitian terletak pada penyatuan tiga ranah yang sering dibahas secara terpisah, yaitu struktur pasar dan siklus bisnis, perilaku ekonomi SDM, serta tata kelola keputusan berbasis risiko. Uraian selanjutnya membahas proses penelitian, temuan mengenai enam dimensi utama, dan rancangan adaptive underwriting governance sebagai jawaban terhadap kesenjangan tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus reflektif pada salah satu perusahaan asuransi umum joint venture di Indonesia. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian berupaya memahami proses pengambilan keputusan di dalam konteks organisasinya, bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik (Priya, 2021). Nama perusahaan, nilai portofolio, dan rincian kasus tidak ditampilkan untuk menjaga kerahasiaan.

Unit analisis adalah proses pengambilan keputusan underwriting yang meliputi seleksi risiko, penetapan harga, penentuan syarat, pemberian kapasitas, dan mekanisme referral. Data penelitian berasal dari tiga kelompok. Pertama, observasi profesional penulis terhadap pengelolaan underwriting serta koordinasi tim lokal dengan fungsi regional atau global. Kedua, telaah kebijakan underwriting, authority matrix, alur referral, dan praktik portfolio review yang telah dianonimkan. Ketiga, data sekunder berupa regulasi OJK, standar akuntansi, laporan industri, buku, dan artikel jurnal.

Analisis dilakukan melalui familiarisasi data, pengelompokan isu, penyusunan tema, perbandingan antara kondisi ideal dan praktik, serta penarikan pola hubungan. Tema yang digunakan mencakup tekanan harga, siklus bisnis, insentif dan perilaku keputusan SDM, transfer pengetahuan, kewenangan, akuntabilitas, integrasi data, dan pemantauan portofolio. Tahapan tersebut mengikuti logika reflexive thematic analysis yang menempatkan interpretasi peneliti sebagai bagian terbuka dari proses analisis (Braun & Clarke, 2021; Byrne, 2022).

Keandalan analisis dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan pengalaman operasional, ketentuan kebijakan, dan temuan literatur. Catatan keputusan digunakan untuk melihat konsistensi antara alasan akseptasi, mitigasi yang disyaratkan, dan hasil evaluasi portofolio. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi statistik. Temuannya berupa pemahaman kontekstual dan rekomendasi manajerial yang dapat diuji lebih lanjut melalui studi multiperusahaan atau pendekatan kuantitatif.

Pengumpulan dan pembacaan data difokuskan pada periode 2024-2026 agar analisis menangkap perubahan setelah penerapan PSAK 117 serta peningkatan perhatian terhadap permodalan dan kualitas portofolio. Observasi profesional tidak diperlakukan sebagai catatan personal yang berdiri sendiri. Setiap isu dibandingkan dengan dokumen kebijakan yang berlaku dan dengan penjelasan konseptual dalam literatur. Kriteria pemilihan dokumen adalah keterkaitannya dengan keputusan akseptasi, pricing, kewenangan, referral, evaluasi portofolio, atau koordinasi lintas fungsi. Data yang dapat mengidentifikasi tertanggung, nilai pertanggung, tarif, klaim, dan nama perusahaan dihilangkan atau disajikan dalam bentuk pola umum.

Posisi penulis sebagai praktisi memberi akses pada detail proses, tetapi juga dapat membentuk cara pandang tertentu. Untuk mengurangi risiko tersebut, penelitian menggunakan reflektivitas dengan memisahkan deskripsi praktik, interpretasi penulis, dan dukungan literatur. Tahap analisis mengikuti familiarisasi, pengodean awal, pembentukan tema, peninjauan ulang tema, dan penyusunan narasi analitis sebagaimana prinsip reflexive thematic analysis (Braun & Clarke, 2021; Byrne, 2022). Desain studi kasus digunakan karena memungkinkan proses organisasi dipahami secara mendalam dalam konteksnya (Priya,

2021). Keabsahan tidak diarahkan pada replikasi angka, melainkan pada keterlacakan alasan analisis dan koherensi antara sumber, tema, serta kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Studi kasus menunjukkan bahwa kualitas underwriting tidak ditentukan oleh satu instrumen tunggal. Pedoman global, harga teknis, kewenangan, proses referral, data klaim, dan kapasitas SDM bekerja sebagai satu rangkaian. Ketika salah satu bagian lemah, keputusan dapat menjadi lambat, terlalu konservatif, atau sebaliknya terlalu mengikuti tekanan komersial. Hasil analisis dirangkum dalam enam tema berikut.

1. Struktur pasar, persaingan harga, dan pilihan underwriting

Pasar asuransi umum tidak sepenuhnya menyerupai persaingan sempurna. Polis dari perusahaan yang berbeda dapat memberikan fungsi perlindungan yang sama, tetapi reputasi, kapasitas, fleksibilitas syarat, akses reasuransi, kualitas klaim, dan kecepatan layanan menciptakan diferensiasi. Pada bisnis ritel, jumlah pemain cukup banyak dan konsumen sensitif terhadap harga. Pada risiko korporasi besar, hanya sejumlah perusahaan yang memiliki modal dan keahlian memadai. Akibatnya, keputusan harga dan kapasitas bersifat saling bergantung (Tucker, 2022).

Struktur pasar tersebut menjelaskan mengapa keputusan underwriting mudah terpengaruh oleh perilaku pesaing. Ketika satu perusahaan menawarkan tarif rendah atau jaminan lebih luas, perusahaan lain harus memilih antara mengikuti pasar, mempertahankan disiplin harga, atau meninggalkan bisnis. Mengikuti harga pasar dapat menjaga volume premi dalam jangka pendek, tetapi berisiko menciptakan adverse selection ketika tingkat risiko tidak sebanding dengan premi. Underwriting yang sehat membutuhkan klasifikasi risiko konsisten agar eksposur yang berbeda tidak diperlakukan seolah-olah sama (Rejda & McNamara, 2021).

Target pendapatan juga dapat membentuk bias keputusan. Underwriter yang dievaluasi terutama berdasarkan jumlah premi berpotensi memberi bobot berlebihan pada manfaat jangka pendek, sedangkan biaya klaim baru terlihat beberapa bulan atau tahun kemudian. Dalam studi kasus, pedoman global membantu meredam kecenderungan tersebut melalui risk grading dan technical pricing. Penyesuaian komersial tetap dimungkinkan, tetapi selisih dari harga teknis harus terlihat, dijelaskan, dan disetujui sesuai kewenangan.

Praktik tersebut mengubah percakapan dari sekadar 'berapa harga pesaing' menjadi 'berapa harga teknis, mengapa deviasi diperlukan, dan berapa kapasitas risiko yang digunakan'. Dokumentasi alasan keputusan membangun institutional memory ketika portofolio berpindah penanggung jawab. Namun, harga teknis juga tidak dapat diterapkan secara mekanis. Data historis dapat terbatas atau tidak mencerminkan perubahan teknologi dan perilaku bertanggung. Karena itu, analitik perlu dipadukan dengan judgement yang dapat dipertanggungjawabkan (Eling et al., 2022).

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa harga pasar dan harga teknis mempunyai fungsi berbeda. Harga pasar memberikan informasi mengenai posisi kompetitif, sedangkan harga teknis menjadi alat untuk melihat kecukupan premi terhadap eksposur. Masalah muncul ketika harga pasar diperlakukan sebagai satu-satunya dasar keputusan. Dalam keadaan itu, underwriter tidak lagi menilai apakah risiko menghasilkan imbal hasil yang memadai, tetapi

sekadar menyesuaikan diri agar bisnis tidak berpindah. Disiplin bukan berarti menolak seluruh permintaan komersial. Disiplin berarti setiap penyesuaian diketahui nilainya, berada dalam batas risk appetite, dan memiliki alasan yang dapat diuji melalui hasil portofolio.

2. Siklus bisnis dan volatilitas portofolio

Permintaan asuransi bergerak bersama aktivitas ekonomi. Pertumbuhan investasi, penjualan kendaraan, perdagangan, konstruksi, dan penyaluran kredit memperluas objek yang membutuhkan perlindungan. Sebaliknya, perlambatan ekonomi dapat mengurangi permintaan baru, mendorong tertanggung menurunkan luas jaminan, atau meningkatkan sensitivitas terhadap premi. Tekanan arus kas pada perusahaan tertanggung juga dapat menurunkan kualitas pemeliharaan aset dan mengubah profil moral hazard.

Bagi underwriter, perubahan tersebut berarti data masa lalu tidak dapat dibaca tanpa konteks. Loss ratio yang rendah pada periode ekspansi belum tentu bertahan ketika aktivitas ekonomi melambat. Kenaikan klaim pada satu periode juga belum selalu menunjukkan kegagalan kebijakan apabila dipengaruhi kejadian katastrofik. Analisis portofolio perlu memisahkan perubahan frekuensi, severity, komposisi bisnis, inflasi klaim, dan dampak kejadian besar agar respons perusahaan tidak terlambat atau berlebihan.

Underwriting cycle menambah lapisan kompleksitas. Pada soft market, kapasitas berlimpah, persaingan meningkat, premi menurun, dan syarat cenderung melonggar. Setelah kerugian meningkat dan modal tertekan, pasar dapat beralih menjadi hard market dengan tarif lebih tinggi dan kapasitas lebih terbatas. Panjang siklus berkaitan dengan keterlambatan pengakuan informasi dan respons keputusan (Eckles et al., 2016). Oleh sebab itu, umpan balik dari klaim, aktuarial, dan reasuransi perlu diterima underwriting sebelum kerugian terakumulasi.

Forum portfolio review lintas fungsi menjadi sarana penting untuk membaca perubahan lebih awal. Underwriting tidak hanya melihat premi yang masuk, tetapi juga pola klaim, reserve development, hasil reasuransi, akumulasi eksposur, dan perubahan kondisi ekonomi. Informasi tersebut diterjemahkan menjadi penyesuaian tarif, perubahan deductible, pembatasan jaminan, pengurangan kapasitas, atau penghentian sementara pada segmen yang tidak sesuai risk appetite. Dengan demikian, ekuitas diperlakukan sebagai bantalan volatilitas, bukan sekadar angka administratif.

Pembacaan siklus juga membutuhkan pembedaan antara perubahan sementara dan perubahan struktural. Kenaikan klaim karena satu kejadian besar memerlukan respons yang berbeda dari kenaikan severity yang berlangsung konsisten akibat inflasi biaya. Perusahaan yang mencampur kedua kondisi tersebut berisiko menaikkan tarif secara berlebihan atau justru terlambat melakukan koreksi. Kolaborasi regional membantu menyediakan perbandingan lintas negara, tetapi data lokal tetap diperlukan untuk menilai apakah pola tersebut relevan. Di titik ini, portfolio review berfungsi sebagai ruang interpretasi, bukan sekadar penyajian angka.

3. Underwriting sebagai perilaku ekonomi sumber daya manusia

Keputusan underwriting dibuat oleh manusia yang bekerja dalam struktur insentif, batas kewenangan, tekanan waktu, dan budaya organisasi. Kualitas keputusan karena itu tidak

hanya ditentukan oleh pengetahuan teknis. Kompetensi, sistem kinerja, pembelajaran, dan kepemimpinan perlu bergerak sebagai satu kesatuan (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2020). Pengetahuan tanpa kewenangan membuat keputusan lambat; kewenangan tanpa kompetensi meningkatkan risiko; sementara target tanpa kontrol mendorong perilaku jangka pendek.

Menerima bisnis memberi manfaat langsung berupa premi dan hubungan komersial, sedangkan biaya potensial berupa klaim baru muncul kemudian. Perbedaan waktu tersebut dapat menimbulkan short-termism. Technical price, scenario analysis, catatan referral, serta evaluasi hasil portofolio berdasarkan tahun akseptasi membantu membuat konsekuensi jangka panjang terlihat pada saat keputusan dibuat. Indikator kinerja juga perlu menyeimbangkan pertumbuhan premi dengan loss ratio, combined ratio, rate adequacy, konsentrasi eksposur, dan kepatuhan pada kewenangan.

Kualitas dialog turut memengaruhi perilaku. Dalam budaya yang terlalu hierarkis, staf dapat mengirim hampir seluruh keputusan kepada atasan untuk menghindari risiko pribadi. Referral kemudian berubah menjadi bottleneck dan proses belajar tidak berlangsung. Sebaliknya, budaya yang terlalu longgar dapat melahirkan interpretasi berbeda atas pedoman. Kolaborasi yang efektif berada di antara kedua ekstrem tersebut: pedoman memberikan batas, sedangkan diskusi kasus menjelaskan logika di balik batas.

Kompetensi underwriting bukan kemampuan menghafal daftar larangan. Kompetensi tercermin dari kemampuan mengenali informasi material, membedakan risiko yang dapat dimitigasi dari risiko yang harus dihindari, dan menjelaskan hubungan antara syarat dengan eksposur. Setiap referral seharusnya menjadi sarana peningkatan kapasitas. Jawaban yang hanya berisi approve atau decline tidak cukup membangun judgement.

Perubahan teknologi turut menggeser kompetensi. Digitalisasi dapat mempercepat pengumpulan data, standardisasi proses, dan pemantauan portofolio (Eling & Lehmann, 2018; Eckert & Osterrieder, 2020). Namun, manfaat tidak otomatis muncul dari keberadaan sistem. Agenda digital harus terhubung dengan kebijakan, data klaim, otorisasi, dan evaluasi portofolio (Bohnert et al., 2019). Sistem dapat memberi peringatan mengenai tarif di bawah ambang atau akumulasi eksposur, sedangkan underwriter menilai konteks, kualitas mitigasi, dan pertimbangan komersial.

Hasil studi juga menunjukkan bahwa desain kinerja memiliki pengaruh yang sama pentingnya dengan pelatihan. Program pengembangan kompetensi akan kehilangan daya apabila promosi dan penghargaan tetap berfokus pada volume premi. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan keterkaitan antara kompetensi, sistem kinerja, dan perilaku organisasi. Dalam konteks underwriting, keterkaitan itu dapat diterjemahkan melalui scorecard yang menggabungkan pertumbuhan, kecukupan tarif, kualitas dokumen, kepatuhan kewenangan, hasil klaim, dan kontribusi terhadap pembelajaran tim. Ukuran tersebut membuat keputusan yang prudent tetap memperoleh pengakuan, meskipun dalam jangka pendek menghasilkan premi yang lebih kecil.

4. Kolaborasi global sebagai mekanisme transfer pengetahuan

Keunggulan perusahaan joint venture terletak pada akses terhadap pengetahuan yang melampaui pengalaman pasar domestik. Portofolio global menyediakan pembelajaran tentang jenis risiko yang belum banyak muncul di Indonesia, pendekatan mitigasi, struktur polis, model pricing, dan respons terhadap large loss. Pengetahuan tersebut mempercepat pengembangan kompetensi lokal, terutama pada risiko teknik, energi, siber, liability, dan proyek lintas negara.

Transfer pengetahuan tidak cukup dilakukan melalui pengiriman dokumen. Pengetahuan underwriting mengandung unsur eksplisit dan tacit. Unsur eksplisit dapat dituangkan dalam guideline, checklist, rate model, atau authority matrix. Unsur tacit berupa cara membaca kualitas manajemen tertanggung, menilai kredibilitas data, menegosiasikan syarat, dan mengenali red flags. Unsur terakhir lebih efektif dipelajari melalui mentoring, joint review, diskusi kasus, dan pembahasan klaim besar.

Studi kasus menemukan lima mekanisme yang paling bermakna. Pertama, guideline global membentuk bahasa risiko yang sama. Kedua, referral menjadi quality gate bagi risiko di luar kewenangan atau appetite lokal. Ketiga, audit teknis menguji konsistensi penerapan. Keempat, forum regional mempertemukan underwriter dari beberapa negara untuk membandingkan kasus dan tren klaim. Kelima, feedback pascaklaim menghubungkan keputusan awal dengan hasil aktual. Kelima mekanisme tersebut membentuk siklus belajar, bukan alur persetujuan satu arah.

Efektivitas kolaborasi bergantung pada absorptive capacity tim lokal. SDM perlu memiliki kemampuan bahasa, pemahaman produk, penguasaan data, dan keberanian menyampaikan konteks yang berbeda. Tanpa kemampuan tersebut, standar global diterima secara pasif. Risiko yang muncul tidak hanya keputusan terlalu longgar, tetapi juga keputusan terlalu konservatif karena karakteristik lokal tidak terwakili. Kolaborasi perlu memberi ruang bagi local insight yang didukung bukti.

Basis data bersama, dashboard akumulasi, dan workflow referral memperluas peluang kolaborasi karena informasi dapat ditelusuri dan dipelajari kembali. Digitalisasi juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan membangun nilai dan strategi yang lebih responsif (Fritzsche et al., 2021; Fritzsche & Bohnert, 2022). Tujuan akhirnya bukan memindahkan seluruh keputusan ke kantor global. Global menyediakan pengalaman dan kerangka, sedangkan lokal tetap bertanggung jawab terhadap kepatuhan, karakter portofolio, dan hasil bisnis di Indonesia.

Kolaborasi global pada akhirnya merupakan proses manajemen pengetahuan. Elgargouh, Chbihi Louhdi, Zemmouri, dan Behja (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital pada perusahaan asuransi memerlukan pengelolaan pengetahuan agar informasi tidak berhenti pada individu atau unit tertentu. Hal yang sama terlihat dalam studi kasus ini. Guideline tanpa diskusi kasus cenderung menghasilkan kepatuhan formal, sedangkan diskusi tanpa repository membuat pembelajaran mudah hilang ketika terjadi rotasi. Perusahaan membutuhkan kombinasi dokumen, mentoring, forum kasus, dan basis pengetahuan yang memungkinkan alasan keputusan dipahami kembali oleh orang yang berbeda.

5. Integrasi underwriting, PSAK 117, dan kecukupan modal

PSAK 117 memperkuat kebutuhan integrasi antar fungsi. Dalam praktik sebelumnya, underwriting sering menilai keberhasilan dari premi dan loss ratio, sementara keuangan berfokus pada pelaporan. Standar baru mendorong perusahaan memahami profitabilitas kontrak secara lebih konsisten, termasuk estimasi arus kas, risiko, dan pola jasa (Ikatan Akuntan Indonesia [IAI], 2023, 2025). Walaupun pengukuran akuntansi berada pada fungsi keuangan dan aktuarial, kualitas input sangat dipengaruhi oleh tarif, deductible, batas pertanggungan, komisi, reasuransi, dan asumsi klaim yang berasal dari keputusan bisnis.

Implikasinya adalah kebutuhan common language. Underwriter perlu memahami bahwa bisnis dengan premi tinggi belum tentu menciptakan nilai apabila biaya akuisisi, klaim, dan kebutuhan modal terlalu besar. Aktuaris dan keuangan juga perlu memahami alasan komersial serta karakter risiko di balik data. Forum lintas fungsi diperlukan untuk menilai kelompok bisnis yang merugi, perubahan asumsi, dan tindakan korektif. PSAK 117 tidak seharusnya diperlakukan hanya sebagai proyek pelaporan, tetapi sebagai sumber umpan balik bagi pricing dan portfolio management.

Kebutuhan ekuitas mempertegas hubungan tersebut. Ketika hasil underwriting memburuk, laba ditahan dan ekuitas dapat tertekan. Sebaliknya, pertumbuhan portofolio berisiko tinggi membutuhkan kapasitas modal lebih besar. Kebijakan underwriting perlu terhubung dengan risk appetite dan capital plan. Batas kapasitas, agregasi per lokasi, retensi sendiri, dan penggunaan reasuransi harus diputuskan dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap volatilitas dan modal.

Perusahaan joint venture memiliki keuntungan berupa akses pada model dan pengalaman global, tetapi tetap memerlukan kalibrasi data lokal. Model global dapat menjadi benchmark, sedangkan parameter lokal diperbarui berdasarkan pengalaman klaim, inflasi biaya, perubahan regulasi, dan kondisi pasar. Pendekatan ini menghindari dua kesalahan: menggunakan model global tanpa kalibrasi atau mengandalkan pengalaman lokal tanpa pembandingan yang memadai.

Setiap deviasi material dari pedoman pada dasarnya merupakan keputusan penggunaan risk capacity. Deviasi tidak selalu salah; beberapa bisnis strategis dapat diterima dengan mitigasi, struktur reasuransi, atau syarat tambahan. Namun, keputusan harus transparan mengenai alasan, pihak yang menyetujui, masa berlaku, dan hasil aktual. Dengan cara ini, fleksibilitas komersial tetap tersedia tanpa mengurangi akuntabilitas.

Integrasi dengan PSAK 117 juga mengubah makna kualitas data. Data underwriting bukan hanya diperlukan untuk penerbitan polis, tetapi menjadi bagian dari penilaian arus kas, profitabilitas, dan pemantauan kelompok kontrak. Ketidakkonsistenan kode produk, struktur manfaat, komisi, atau klasifikasi risiko dapat menimbulkan pekerjaan rekonsiliasi yang panjang dan mengurangi kualitas umpan balik. Oleh sebab itu, standarisasi data seharusnya dipandang sebagai kontrol ekonomi. Data yang konsisten mempercepat identifikasi portofolio merugi dan membantu manajemen mengarahkan kapasitas ke segmen yang memberikan nilai lebih baik.

6. Model adaptive underwriting governance

Sintesis penelitian menghasilkan empat temuan utama. Pertama, tekanan persaingan memengaruhi keputusan melalui harga, syarat, dan kecepatan layanan. Tanpa jangkar berupa *technical price* dan *risk appetite*, keputusan mudah bergerak mengikuti pasar. Kedua, kolaborasi global meningkatkan konsistensi ketika diwujudkan dalam mekanisme belajar, bukan hanya dokumen. Ketiga, kompetensi SDM menjadi penghubung antara standar dan hasil. Keempat, kualitas underwriting semakin bergantung pada integrasi data karena PSAK 117, kebutuhan modal, dan volatilitas klaim menyebarkan dampak keputusan ke seluruh organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, adaptive underwriting governance dibangun atas enam unsur. Unsur pertama adalah *risk appetite* dan *authority matrix* yang jelas. Batas kewenangan mempertimbangkan nilai pertanggungjawaban, kelas risiko, potensi akumulasi, dan tingkat deviasi dari harga teknis. Unsur kedua adalah *risk-based pricing* yang transparan. Harga teknis digunakan sebagai titik awal, sedangkan penyesuaian komersial dicatat bersama alasan dan dampaknya.

Unsur ketiga adalah *referral edukatif*. Setiap respons regional atau global perlu memuat pertimbangan utama dan alternatif mitigasi agar tim lokal memperoleh pengetahuan, bukan sekadar persetujuan. Unsur keempat adalah *portfolio feedback loop*. Data klaim, *reserving*, reasuransi, dan profitabilitas dikembalikan kepada underwriting secara periodik. Unsur kelima adalah *capability development* berbasis kasus, terutama dari temuan audit, tren deviasi, klaim besar, dan jenis risiko baru.

Unsur keenam adalah *decision traceability*. Sistem menyimpan data, alasan, dokumen pendukung, pemberi persetujuan, dan hasil keputusan. Ketertelusuran penting untuk audit, evaluasi kinerja, dan pembelajaran organisasi. Model ini tidak menghilangkan *judgement*. Justru, model menciptakan ruang agar *judgement* digunakan secara disiplin. Risiko yang sesuai *appetite* dapat diproses melalui kewenangan lokal, sedangkan risiko kompleks diarahkan ke *referral* tanpa menghambat seluruh alur.

Secara manajerial, model tersebut mengubah fokus dari kepatuhan dokumen menjadi kualitas keputusan. Perusahaan tidak hanya menilai apakah formulir telah lengkap, tetapi juga apakah alasan ekonomi, mitigasi, dan penggunaan kapasitas dapat dipahami. Dengan pendekatan ini, standar global dan pemahaman lokal tidak ditempatkan sebagai dua pilihan yang bertentangan. Keduanya dipadukan untuk menjaga pertumbuhan yang sehat, profitabilitas, kecukupan modal, dan keberlanjutan bisnis.

Konsep adaptive tidak berarti standar berubah mengikuti setiap permintaan bisnis. Adaptasi dilakukan melalui mekanisme yang terkendali: parameter lokal dikalibrasi, deviasi disetujui oleh kewenangan yang tepat, dan hasilnya dibandingkan dengan asumsi awal. Pendekatan ini sejalan dengan pemahaman transformasi digital sebagai perubahan organisasi, bukan sekadar penerapan teknologi (Gong & Ribiere, 2021). Sistem, analitik, dan otomasi mendukung keputusan, tetapi tanggung jawab atas penggunaan kapasitas tetap berada pada

manusia. Kolaborasi manusia dan teknologi perlu diarahkan untuk memperjelas informasi dan mempercepat kontrol, bukan mengaburkan pihak yang bertanggung jawab (Bolton et al., 2018; Eling et al., 2022).

Tabel 1. Sintesis Temuan dan Implikasi Tata Kelola Underwriting

Dimensi	Temuan Utama	Implikasi Tata Kelola
Pasar dan harga	Tekanan kompetisi mendorong deviasi dari harga teknis.	Risk grading, technical pricing, dan persetujuan deviasi.
Siklus portofolio	Umpan balik klaim dapat terlambat diterima oleh underwriting.	Portfolio review lintas fungsi dan indikator per tahun akseptasi.
SDM dan insentif	Target premi berpotensi mendorong orientasi jangka pendek.	Scorecard seimbang, kewenangan berbasis kompetensi, dan mentoring.
Kolaborasi global	Referral efektif ketika disertai alasan dan pembelajaran.	Referral edukatif, audit teknis, forum regional, dan knowledge repository.
Data dan teknologi	Informasi tersebar membatasi konsistensi dan ketertelusuran.	Workflow digital, standarisasi data, serta decision traceability.
Modal dan PSAK 117	Keputusan akseptasi memengaruhi laba, modal, dan profitabilitas kontrak.	Integrasi underwriting, aktuarial, keuangan, klaim, risiko, dan reasuransi.

Sumber: hasil analisis penulis (2026).

Implikasi Manajerial dan Tahapan Implementasi

Penerapan model perlu dilakukan secara bertahap agar perubahan tidak berhenti sebagai proyek dokumen. Pada tahap awal, perusahaan perlu memastikan definisi risk appetite, authority matrix, dan ambang deviasi harga dipahami oleh seluruh fungsi terkait. Bersamaan dengan itu, perusahaan dapat menilai kualitas data, waktu referral, pola deviasi, dan konsentrasi portofolio sebagai baseline. Langkah awal yang sederhana tetapi konsisten lebih berguna daripada membangun sistem kompleks sebelum definisi proses disepakati. Literatur Business Process Management menegaskan bahwa teknologi memberi hasil ketika proses, peran, dan pengambilan keputusan ditata secara serempak (Putra & Mahendrawathi, 2024; Huy & Phuc, 2025).

Tahap berikutnya berfokus pada integrasi workflow dan pembelajaran. Form referral, catatan pricing, dokumen mitigasi, serta hasil persetujuan perlu tersimpan pada repository yang sama dan dapat ditelusuri menurut risiko maupun tahun akseptasi. Sistem tidak harus langsung menggantikan seluruh judgement. Peringatan otomatis dapat digunakan untuk data tidak lengkap, tarif di bawah ambang, akumulasi, atau kewenangan yang terlampaui. Pendekatan bertahap tersebut sesuai dengan pandangan bahwa digitalisasi asuransi harus memperkuat visibility, koordinasi, dan kualitas kontrol, bukan hanya memindahkan formulir manual ke media elektronik (Cappiello, 2020; Cosma & Rimo, 2024).

Pada tahap pematangan, perusahaan dapat menggunakan data keputusan dan hasil klaim untuk memperbarui parameter, merancang pelatihan, dan mengevaluasi kewenangan. Analitik membantu mengenali pola deviasi serta segmen yang menghasilkan nilai atau kerugian, tetapi interpretasinya tetap memerlukan konteks. Penggunaan big data dan otomasi dapat memperluas kemampuan prediksi sekaligus menimbulkan tantangan mengenai kualitas, transparansi, dan bias data (Erevelles et al., 2016; Eling et al., 2022). Karena itu, peningkatan kematangan perlu diikuti kontrol akses, validasi model, dan mekanisme eskalasi ketika output sistem tidak sejalan dengan informasi material yang diketahui underwriter.

Tabel 2. Roadmap Implementasi Adaptive Underwriting Governance

Tahap	Prioritas Tindakan	Indikator Awal
0-6 bulan	Menyelaraskan risk appetite, authority matrix, technical price, dan format dokumentasi deviasi.	Kelengkapan data; waktu referral; persentase deviasi harga.
6-12 bulan	Membangun workflow terintegrasi, repository keputusan, portfolio review, dan materi pelatihan berbasis kasus.	Repeat referral; kualitas audit trail; tindakan korektif portofolio.
12-24 bulan	Mengkalibrasi parameter lokal, mengembangkan analitik, dan meninjau kewenangan berdasarkan hasil aktual.	Rate adequacy; loss/combined ratio; reserve development; kualitas keputusan.

Sumber: hasil analisis penulis (2026).

Kesimpulan

Penelitian menyimpulkan bahwa kolaborasi global dapat memperkuat kualitas keputusan underwriting pada perusahaan asuransi umum joint venture di Indonesia, tetapi manfaatnya tidak muncul secara otomatis. Standar global baru menghasilkan nilai ketika diterjemahkan oleh SDM yang memahami konteks lokal, memiliki kewenangan yang tepat, dan menerima umpan balik dari hasil portofolio. Underwriting dengan demikian merupakan praktik ekonomi organisasi: SDM mengalokasikan kapasitas dan modal melalui keputusan menerima, menolak, memberi syarat, serta menentukan harga risiko.

Struktur pasar yang kompetitif dan siklus bisnis menciptakan tekanan untuk mengejar volume serta mengikuti harga pasar. Tekanan tersebut dapat menurunkan disiplin apabila indikator kinerja hanya berorientasi pada premi. Technical pricing, risk grading, referral, dan portfolio review berfungsi sebagai penyeimbang. Pada saat yang sama, PSAK 117 dan ketentuan ekuitas minimum menjadikan kualitas underwriting semakin strategis karena keputusan awal memengaruhi profitabilitas, volatilitas, kebutuhan modal, dan transparansi laporan.

Perusahaan disarankan menerapkan adaptive underwriting governance melalui enam prioritas: menyelaraskan indikator kinerja produksi dan kualitas portofolio; menjadikan referral sebagai sarana transfer pengetahuan; memperkuat integrasi underwriting dengan aktuarial, klaim, reasuransi, keuangan, manajemen risiko, dan teknologi informasi; mengkalibrasi model global dengan data Indonesia; membangun decision repository; serta mengembangkan kompetensi teknis dan bisnis melalui mentoring, joint review, dan pembahasan klaim besar.

Penelitian ini terbatas pada satu konteks perusahaan dan tidak menampilkan data kuantitatif internal. Penelitian berikutnya dapat membandingkan beberapa perusahaan, menguji hubungan antara tingkat referral dan kualitas portofolio, atau mengukur dampak transfer pengetahuan terhadap kecepatan serta konsistensi keputusan. Meskipun demikian, temuan penelitian memberikan kerangka praktis bagi perusahaan asuransi yang ingin menjaga pertumbuhan tanpa mengorbankan kualitas underwriting dan ketahanan modal.

Secara keseluruhan, adaptive underwriting governance menempatkan standar global dan pengetahuan lokal sebagai dua sumber yang saling melengkapi. Standar memberikan konsistensi dan pembandingan, sedangkan pengalaman lokal memastikan keputusan tetap relevan dengan karakter risiko Indonesia. Perusahaan perlu memulai dari penyelarasan insentif, kejelasan kewenangan, dan kualitas umpan balik sebelum memperluas otomatisasi. Penelitian lanjutan dapat menguji model ini pada beberapa perusahaan, membandingkan lini bisnis, atau mengukur perubahan waktu keputusan, kecukupan tarif, dan kualitas portofolio setelah mekanisme diterapkan.

Referensi

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Asosiasi Asuransi Umum Indonesia. (2026). *Penguatan di triwulan IV perkokoh kinerja industri asuransi umum*. AAUI.
- Bohnert, A., Fritzsche, A., & Gregor, S. (2019). Digital agendas in the insurance industry: The importance of comprehensive approaches. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 44(1), 1-19. <https://doi.org/10.1057/s41288-018-0109-0>
- Bolton, C., Machová, V., Kovacova, M., & Valaskova, K. (2018). The power of human-machine collaboration: Artificial intelligence, business automation, and the smart economy. *Economics, Management, and Financial Markets*, 13(4), 51-56. <https://doi.org/10.22381/emfm13420184>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2024). Supporting best practice in reflexive thematic analysis reporting in Palliative Medicine. *Palliative Medicine*, 38(6), 608-616.
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), 1391-1412.
- Cappiello, A. (2020). The digital (r)evolution of insurance business models. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12, 1-13.
- Cosma, S., & Rimo, G. (2024). Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech. *Research in International Business and Finance*, 70(A), 102301.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Eckert, C., & Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: Overview and use cases of digital technologies. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(5), 333-360.
- Eckles, D. L., McCarthy, D. M., & Zeng, X. (2016). The theory of optimal stochastic control as applied to insurance underwriting cycles. *North American Actuarial Journal*, 20(4), 327-340. <https://doi.org/10.1080/10920277.2016.1179122>

Elgargouh, Y., Chbihi Louhdi, M. R., Zemmouri, E. M., & Behja, H. (2024). Knowledge management for improved digital transformation in insurance companies: Systematic review and perspectives. *Informatics*, 11(3), 60.

Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 43(3), 359-396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>

Eling, M., Nuessle, D., & Staubli, J. (2022). The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 47, 205-241. <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7>

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>

Fritzsche, S., Scharner, P., & Weiß, G. (2021). Estimating the relation between digitalization and the market value of insurers. *Journal of Risk and Insurance*, 88(3), 529-567.

Fritzsche, A., & Bohnert, A. (2022). Implications of bundled offerings for business development and competitive strategy in digital insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 47(4), 817-834.

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2025). Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*, 31(8), 67-103.

Ikatan Akuntan Indonesia. (2023). PSAK 117 meningkatkan keberlanjutan industri asuransi. IAI.

Ikatan Akuntan Indonesia. (2025). Standar Akuntansi Keuangan Indonesia efektif per 1 Januari 2025. IAI.

Oliveira e Sá, J., Kaldeich, C., & Silva, M. J. (2024). Digital transformation: A case study in the context of insurance companies. *Procedia Computer Science*, 239, 1165-1172.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 23 Tahun 2023 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, dan Perusahaan Reasuransi Syariah. OJK.

Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94-110.

Putra, H., & Mahendrawathi, E. R. (2024). The role of business process management in digital innovation and digital transformation: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 234, 829-836.

Rejda, G. E., & McNamara, M. J. (2021). Principles of risk management and insurance (14th ed.). Pearson.

Tucker, I. B. (2022). Economics for today (11th ed.). Cengage Learning.

World Bank. (2026). Indonesia economic prospects June 2026: Managing risks, unlocking productivity. World Bank.