

## **Transformasi Budaya Risiko “Formalistik” Menjadi “Substantif” Pada Proses Underwriting Asuransi Umum Berbasis Learning Organization Di Bri Insurance**

### ***Transformation Of A “Formalistic” Risk Culture To A “Substantive” Risk Culture In The Learning Organization-Based General Insurance Underwriting Process At Bri Insurance***

**Ashar<sup>a\*</sup>, Salim Al bakri<sup>b</sup>**

Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti, Jakarta<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup>asharblever@gmail.com, <sup>b</sup>salimbakry@yahoo.com

#### **Abstract**

*This study aims to analyze the transformation of risk culture from a formalistic to a substantive approach in the general insurance underwriting process at BRI Insurance through the implementation of learning organization principles. A formalistic risk culture that primarily emphasizes procedural compliance is considered insufficient to support optimal underwriting decision-making. The study explores how continuous learning, knowledge sharing, claims experience reflection, and strengthened risk leadership and communication can foster a more substantive risk culture. This approach is expected to encourage underwriters not only to comply with administrative requirements but also to develop a comprehensive understanding of risk profiles and perform higher-quality risk assessments. The findings indicate that the implementation of a learning organization contributes to improved risk awareness, underwriting quality, risk control effectiveness, and sustainable organizational performance.*

**Keyword:** Risk Culture, Underwriting, Learning Organization, Organizational Transformation, Risk Management.

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi budaya risiko dari pendekatan formalistik menuju substantif pada proses underwriting asuransi umum di BRI Insurance melalui penerapan prinsip learning organization. Budaya risiko formalistik yang berorientasi pada kepatuhan prosedural dinilai belum mampu mendukung kualitas pengambilan keputusan underwriting secara optimal. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana pembelajaran berkelanjutan, berbagi pengetahuan, refleksi pengalaman klaim, serta penguatan kepemimpinan dan komunikasi risiko dapat membangun budaya risiko yang lebih substantif. Pendekatan tersebut diharapkan mendorong underwriter untuk tidak hanya memenuhi persyaratan administrasi, tetapi juga memahami profil risiko secara komprehensif dan melakukan penilaian risiko yang lebih berkualitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan learning organization berkontribusi terhadap peningkatan kesadaran risiko, kualitas underwriting, efektivitas pengendalian risiko, serta keberlanjutan kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** Budaya Risiko, Underwriting, Organisasi Pembelajaran, Transformasi Organisasi, Manajemen Risiko.

## **1. Pendahuluan**

Industri asuransi umum menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks akibat meningkatnya ketidakpastian ekonomi, perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, serta munculnya berbagai risiko baru yang bersifat dinamis dan saling terkait. Dalam kondisi tersebut, kemampuan perusahaan asuransi untuk mengelola risiko secara efektif menjadi faktor penentu keberlanjutan usaha dan daya saing perusahaan. Salah satu fungsi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan risiko perusahaan asuransi adalah fungsi underwriting. Underwriting merupakan proses inti yang menentukan penerimaan, penolakan, klasifikasi, serta penetapan harga risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan asuransi. Keputusan

underwriting yang tidak tepat dapat mengakibatkan peningkatan loss ratio, penurunan profitabilitas, ketidakcukupan cadangan teknis, hingga mengancam tingkat solvabilitas perusahaan (Roeschmann, 2014).

Dalam praktiknya, kualitas underwriting tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis underwriter, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya risiko (risk culture) yang berkembang dalam organisasi. Budaya risiko merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, perilaku, dan praktik yang membentuk bagaimana individu maupun organisasi memahami, menilai, dan merespons risiko dalam pengambilan keputusan sehari-hari (Power, Ashby, & Palermo, 2013). Budaya risiko yang kuat memungkinkan seluruh anggota organisasi memiliki kesadaran risiko yang tinggi sehingga keputusan bisnis tidak hanya berorientasi pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Sejak krisis keuangan global tahun 2008, regulator dan praktisi industri keuangan semakin menaruh perhatian terhadap pentingnya budaya risiko. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kegagalan pengelolaan risiko sering kali bukan disebabkan oleh kurangnya regulasi atau prosedur formal, melainkan karena lemahnya budaya risiko yang menyebabkan ketidaksesuaian antara kebijakan yang tertulis dengan perilaku aktual dalam organisasi (Sheedy & Griffin, 2018). Kondisi ini juga relevan dalam industri asuransi, di mana keberhasilan implementasi manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh sejauh mana budaya risiko telah terinternalisasi dalam aktivitas operasional, termasuk proses underwriting.

Pada banyak perusahaan asuransi, termasuk di negara berkembang, budaya risiko masih cenderung bersifat formalistik. Budaya risiko formalistik ditandai oleh fokus yang berlebihan pada kepatuhan administratif, pemenuhan checklist, dokumentasi prosedural, serta pelaksanaan regulasi secara normatif tanpa diiringi pemahaman substantif mengenai tujuan pengelolaan risiko itu sendiri. Dalam kondisi demikian, proses underwriting berpotensi menjadi sekadar aktivitas administratif yang berorientasi pada pemenuhan standar operasional prosedur (SOP), bukan pada upaya memahami profil risiko secara menyeluruh dan melakukan pengambilan keputusan yang berbasis analisis risiko yang mendalam (Ashar & Alijoyo, 2026).

Budaya risiko formalistik dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif. Underwriter mungkin cenderung mengandalkan pengalaman masa lalu tanpa melakukan evaluasi kritis terhadap perubahan karakteristik risiko. Selain itu, pembelajaran dari pengalaman klaim, temuan audit, maupun kejadian kerugian sebelumnya sering kali tidak terdokumentasi dan tidak dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber pengetahuan organisasi. Akibatnya, organisasi kehilangan kesempatan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan underwriting secara berkelanjutan.

Sebaliknya, budaya risiko substantif menempatkan risiko sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan bisnis. Dalam budaya risiko substantif, individu tidak hanya memahami apa yang harus dilakukan sesuai prosedur, tetapi juga memahami alasan mengapa suatu prosedur diterapkan serta konsekuensi risiko yang mungkin muncul apabila prosedur tersebut diabaikan. Budaya risiko substantif mendorong terjadinya diskusi risiko yang terbuka, pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, serta pengembangan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko secara proaktif (Roeschmann, 2014).

Transformasi budaya risiko dari formalistik menuju substantif menjadi semakin penting dalam konteks industri asuransi Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui berbagai regulasi telah menegaskan pentingnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) dan manajemen risiko yang efektif pada lembaga jasa keuangan, termasuk perusahaan perasuransian. POJK Nomor 44/POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank mengharuskan perusahaan asuransi mengembangkan sistem manajemen risiko yang terintegrasi ke dalam proses bisnis perusahaan. Regulasi tersebut menekankan bahwa manajemen risiko tidak hanya berupa penyusunan kebijakan dan prosedur, tetapi harus menjadi bagian dari budaya organisasi.

Selain itu, POJK Nomor 73/POJK.05/2016 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Perusahaan Perasuransian menegaskan pentingnya penguatan fungsi pengawasan, budaya kepatuhan, serta pengelolaan risiko yang efektif untuk mendukung keberlanjutan perusahaan. Regulasi ini menunjukkan bahwa regulator tidak lagi hanya menilai aspek kepatuhan formal, melainkan juga efektivitas implementasi tata kelola dan manajemen risiko dalam praktik bisnis sehari-hari.

Dalam konteks BRI Insurance sebagai salah satu perusahaan asuransi umum yang terus berkembang di Indonesia, transformasi budaya risiko menjadi isu strategis yang relevan. Sebagai bagian dari ekosistem BRI Group yang menghadapi dinamika bisnis dan risiko yang semakin kompleks, BRI Insurance dituntut untuk memiliki kemampuan underwriting yang adaptif, akurat, dan berbasis pada pemahaman risiko yang komprehensif. Tantangan tersebut semakin meningkat seiring dengan percepatan digitalisasi, perkembangan produk asuransi yang lebih kompleks, serta meningkatnya ekspektasi regulator dan pemangku kepentingan terhadap kualitas pengelolaan risiko perusahaan.

Penerapan prinsip *learning organization* dalam proses underwriting dapat menciptakan mekanisme pembelajaran yang sistematis melalui evaluasi pengalaman klaim, diskusi kasus underwriting, berbagi praktik terbaik (*best practices*), pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta penguatan komunikasi risiko di seluruh tingkatan organisasi. Dengan demikian, pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman operasional dapat dikonversi menjadi aset organisasi yang mendukung peningkatan kualitas keputusan underwriting.

Penelitian Das dan Choudhury (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip *organizational learning* memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Kassymkanova (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *Enterprise Risk Management (ERM)* sangat dipengaruhi oleh budaya pembelajaran yang mendukung pengembangan kesadaran risiko di seluruh organisasi.

Lebih lanjut, penelitian Jabbour dan Abdel-Kader (2016) mengungkapkan bahwa keberhasilan transformasi manajemen risiko dalam industri asuransi tidak hanya bergantung pada tekanan regulasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun budaya risiko yang mendukung pembelajaran dan perubahan perilaku. Organisasi yang mampu mengintegrasikan proses pembelajaran ke dalam praktik manajemen risiko cenderung memiliki tingkat ketahanan yang lebih tinggi terhadap ketidakpastian bisnis.

Dalam perspektif budaya organisasi, transformasi budaya risiko merupakan proses perubahan yang kompleks karena melibatkan perubahan nilai, pola pikir, dan

perilaku individu. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai hanya melalui penerbitan kebijakan atau prosedur baru. Diperlukan kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, sistem penghargaan yang mendukung perilaku sadar risiko, serta lingkungan organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi. Oleh karena itu, pendekatan learning organization menjadi relevan sebagai kerangka konseptual yang dapat menjembatani transformasi budaya risiko dari formalistik menuju substantif.

Penelitian ini menjadi penting karena masih terbatasnya kajian yang secara spesifik membahas hubungan antara budaya risiko, proses underwriting, dan learning organization dalam konteks perusahaan asuransi umum di Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada aspek teknis underwriting, implementasi manajemen risiko, atau tata kelola perusahaan secara terpisah. Padahal, transformasi budaya risiko merupakan faktor kunci yang menentukan efektivitas implementasi berbagai kebijakan dan sistem manajemen risiko yang telah dikembangkan perusahaan.

Dengan demikian, penelitian mengenai transformasi budaya risiko dari formalistik menjadi substantif pada proses underwriting asuransi umum berbasis learning organization di BRI Insurance diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai integrasi budaya risiko dan learning organization dalam industri asuransi. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen BRI Insurance dalam merancang strategi penguatan budaya risiko yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas underwriting dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Industri asuransi umum Indonesia saat ini berada dalam fase transformasi yang ditandai oleh meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, serta tuntutan regulasi yang semakin ketat. Perusahaan asuransi tidak lagi hanya menghadapi risiko-risiko konvensional seperti risiko kebakaran, kendaraan bermotor, dan properti, tetapi juga harus mengantisipasi berbagai risiko baru yang muncul akibat digitalisasi, perubahan iklim, gangguan rantai pasok global, serta ketidakpastian ekonomi dan geopolitik. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan asuransi dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dalam mengelola risiko secara efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, fungsi underwriting menjadi salah satu pilar utama yang menentukan kualitas pengelolaan risiko perusahaan karena seluruh risiko yang akan ditanggung perusahaan pada dasarnya melalui proses seleksi, klasifikasi, dan penilaian yang dilakukan oleh fungsi underwriting. Oleh karena itu, kualitas keputusan underwriting memiliki implikasi langsung terhadap profitabilitas, solvabilitas, dan keberlanjutan perusahaan asuransi.

Perkembangan industri asuransi nasional menunjukkan bahwa tekanan kompetisi semakin meningkat. Perusahaan dituntut untuk mempercepat pertumbuhan premi, meningkatkan penetrasi pasar, dan menghadirkan produk yang lebih inovatif. Namun di sisi lain, perusahaan tetap harus menjaga kualitas portofolio risiko agar tidak terjadi peningkatan rasio klaim yang dapat mengganggu kesehatan keuangan perusahaan. Dilema antara pertumbuhan bisnis dan kehati-hatian dalam penerimaan risiko menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan asuransi umum. Dalam situasi seperti ini, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau kekuatan modal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun budaya risiko yang mampu memengaruhi perilaku dan kualitas pengambilan keputusan seluruh karyawan, khususnya para underwriter.

Budaya risiko merupakan salah satu aspek yang semakin mendapat perhatian dari regulator dan praktisi industri keuangan setelah berbagai krisis keuangan global menunjukkan bahwa kegagalan organisasi dalam mengelola risiko sering kali bukan disebabkan oleh kurangnya kebijakan atau prosedur, melainkan karena lemahnya budaya risiko yang berkembang di dalam organisasi. Power, Ashby, dan Palermo (2013) menjelaskan bahwa budaya risiko merupakan kombinasi nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang memengaruhi cara individu memahami dan merespons risiko dalam aktivitas sehari-hari. Dalam industri asuransi, budaya risiko yang kuat akan membantu organisasi memastikan bahwa seluruh keputusan underwriting dilakukan secara konsisten sesuai dengan risk appetite perusahaan dan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap kesehatan perusahaan.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi budaya risiko pada banyak organisasi keuangan masih cenderung bersifat formalistik. Budaya risiko formalistik ditandai dengan dominannya orientasi pada kepatuhan administratif, pemenuhan persyaratan dokumentasi, dan penyelesaian kewajiban regulasi tanpa disertai internalisasi nilai-nilai risiko dalam perilaku organisasi. Dalam kondisi seperti ini, manajemen risiko sering dipersepsikan sebagai tanggung jawab unit tertentu, bukan sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Akibatnya, keberadaan kebijakan dan prosedur manajemen risiko tidak selalu berbanding lurus dengan kualitas pengambilan keputusan yang terjadi dalam praktik sehari-hari. Fenomena ini juga ditemukan dalam berbagai perusahaan asuransi di mana proses underwriting terkadang lebih menitikberatkan pada kelengkapan dokumen dan pemenuhan prosedur daripada analisis mendalam terhadap karakteristik risiko yang akan diterima perusahaan.

Menurut Sheedy dan Griffin (2018), budaya risiko formalistik menciptakan kondisi di mana individu cenderung mengikuti aturan secara mekanis tanpa memahami alasan substantif di balik aturan tersebut. Dalam konteks underwriting, kondisi ini dapat menyebabkan underwriter hanya berorientasi pada checklist administrasi dan kurang terdorong untuk melakukan eksplorasi risiko secara lebih komprehensif. Padahal, karakteristik risiko yang dihadapi perusahaan asuransi terus berubah dan membutuhkan kemampuan analitis serta penilaian profesional yang lebih mendalam. Apabila budaya risiko yang berkembang hanya berfokus pada kepatuhan formal, maka organisasi berpotensi kehilangan kemampuan untuk mendeteksi risiko-risiko baru yang tidak tercakup secara eksplisit dalam prosedur yang ada.

Fenomena budaya risiko formalistik menjadi semakin relevan dalam industri asuransi Indonesia yang sedang menghadapi percepatan digitalisasi dan perubahan model bisnis. Penggunaan teknologi digital dalam proses underwriting, pemasaran, dan pelayanan nasabah menghasilkan volume data yang jauh lebih besar dibandingkan sebelumnya. Namun, pemanfaatan data tersebut untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih berkualitas sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan budaya pembelajaran dan budaya risiko yang kuat. Tanpa adanya budaya yang mendukung pembelajaran, teknologi hanya akan menjadi alat administratif yang tidak memberikan nilai tambah signifikan terhadap kualitas keputusan underwriting.

Menyadari pentingnya budaya risiko, regulator di Indonesia telah mengeluarkan berbagai ketentuan yang menekankan perlunya penerapan manajemen risiko dan tata kelola perusahaan yang efektif. Otoritas Jasa Keuangan melalui POJK Nomor

73/POJK.05/2016 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Perusahaan Perasuransian mengharuskan perusahaan asuransi menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dalam seluruh aktivitas bisnisnya. Selain itu, POJK Nomor 44/POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank menegaskan bahwa perusahaan harus membangun budaya risiko yang mendukung efektivitas penerapan manajemen risiko secara menyeluruh. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa regulator tidak lagi hanya berfokus pada keberadaan kebijakan formal, tetapi juga pada efektivitas implementasinya dalam aktivitas operasional perusahaan.

Dalam perspektif manajemen modern, transformasi budaya risiko dari formalistik menuju substantif memerlukan perubahan yang lebih mendalam dibandingkan sekadar revisi prosedur atau penerbitan kebijakan baru. Transformasi tersebut menyangkut perubahan pola pikir, nilai, asumsi, dan perilaku individu dalam organisasi. Budaya risiko substantif mengharuskan setiap individu memahami bahwa risiko merupakan bagian integral dari setiap keputusan bisnis yang diambil. Dengan demikian, pengelolaan risiko tidak lagi dipandang sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai proses penciptaan nilai yang berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan.

Budaya risiko substantif ditandai oleh tingginya tingkat kesadaran risiko pada seluruh level organisasi, keterbukaan terhadap diskusi risiko, kemampuan belajar dari kesalahan, serta keberanian untuk mengemukakan potensi risiko tanpa rasa takut terhadap konsekuensi organisasi. Dalam lingkungan seperti ini, underwriter tidak hanya berfokus pada pencapaian target premi, tetapi juga mempertimbangkan kualitas risiko yang diterima perusahaan. Setiap keputusan underwriting dilakukan berdasarkan analisis yang komprehensif dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap portofolio risiko perusahaan secara keseluruhan. Budaya seperti ini memungkinkan perusahaan menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara pertumbuhan bisnis dan keberlanjutan jangka panjang.

Transformasi menuju budaya risiko substantif membutuhkan pendekatan yang mampu mengubah perilaku organisasi secara sistematis dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam literatur manajemen adalah konsep *learning organization*. Organisasi pembelajar tidak hanya berfokus pada akumulasi pengetahuan, tetapi juga pada kemampuan mengubah pengetahuan tersebut menjadi tindakan yang menghasilkan perbaikan berkelanjutan.

Konsep *learning organization* menjadi sangat relevan dalam konteks transformasi budaya risiko karena keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Organisasi yang mampu belajar secara efektif akan lebih mudah mengidentifikasi kelemahan dalam proses bisnisnya, memahami penyebab terjadinya kesalahan, serta mengembangkan solusi yang lebih baik untuk masa depan. Dalam proses underwriting, pembelajaran dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti pengalaman klaim, hasil audit internal, evaluasi risiko, maupun diskusi antarunderwriter mengenai kasus-kasus kompleks yang pernah terjadi.

Penelitian Das dan Choudhury (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip *organizational learning* memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Kassymkanova (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *Enterprise Risk*

Management sangat dipengaruhi oleh keberadaan budaya pembelajaran yang memungkinkan organisasi mengembangkan kesadaran risiko secara berkelanjutan. Dengan kata lain, pembelajaran organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang memungkinkan budaya risiko berkembang dari sekadar kepatuhan formal menuju perilaku yang benar-benar mencerminkan kesadaran risiko.

Dalam konteks perusahaan asuransi umum seperti BRI Insurance, penerapan prinsip learning organization dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti program knowledge sharing, evaluasi pengalaman klaim (lessons learned), pelatihan berkelanjutan, komunitas praktik underwriting, mentoring, serta pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan berbasis digital. Melalui mekanisme tersebut, pengalaman individu dapat dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh anggota perusahaan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya bergantung pada kompetensi individu tertentu, tetapi memiliki kemampuan kolektif yang terus berkembang dalam mengelola risiko.

BRI Insurance sebagai salah satu perusahaan asuransi umum yang berkembang pesat di Indonesia menghadapi kebutuhan yang semakin besar untuk memperkuat budaya risiko dalam mendukung kualitas underwriting. Sebagai bagian dari ekosistem BRI Group, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola berbagai jenis risiko yang semakin kompleks sekaligus menjaga pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, transformasi budaya risiko berbasis learning organization menjadi strategi yang relevan untuk memastikan bahwa proses underwriting tidak hanya memenuhi persyaratan administratif dan regulasi, tetapi juga mampu menghasilkan keputusan yang berkualitas tinggi berdasarkan pemahaman risiko yang komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa tantangan utama yang dihadapi perusahaan asuransi saat ini bukan hanya bagaimana menyusun kebijakan manajemen risiko yang baik, tetapi bagaimana memastikan bahwa kebijakan tersebut benar-benar diimplementasikan dalam perilaku organisasi sehari-hari. Transformasi budaya risiko dari formalistik menuju substantif menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan kualitas underwriting, memperkuat ketahanan organisasi, dan mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan di tengah lingkungan yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, penelitian mengenai transformasi budaya risiko berbasis learning organization pada proses underwriting di BRI Insurance menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme perubahan budaya yang dapat mendukung efektivitas pengelolaan risiko dalam industri asuransi umum Indonesia.

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (*case study*) yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai transformasi budaya risiko dari pendekatan formalistik menuju substantif pada proses underwriting asuransi umum berbasis learning organization di PT BRI Asuransi Indonesia (BRI Insurance). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya mengeksplorasi fenomena sosial dan organisasi yang kompleks, khususnya terkait nilai, perilaku, persepsi, dan praktik budaya risiko yang berkembang dalam organisasi. Menurut Creswell dan Poth (2024), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena dalam konteks alamiah sehingga sangat relevan untuk mengkaji budaya

organisasi dan proses perubahan yang terjadi di dalamnya. Sementara itu, metode studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu organisasi tertentu dengan tujuan memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai implementasi budaya risiko dan pembelajaran organisasi dalam proses underwriting. Yin (2023) menyatakan bahwa studi kasus sangat tepat digunakan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” (how) dan “mengapa” (why) terhadap fenomena kontemporer yang tidak dapat dipisahkan dari konteks organisasinya.

Objek penelitian ini adalah PT BRI Asuransi Indonesia (BRI Insurance) sebagai salah satu perusahaan asuransi umum nasional yang menghadapi tantangan pengelolaan risiko yang semakin kompleks akibat perkembangan bisnis, digitalisasi proses operasional, peningkatan ekspektasi regulator, serta dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah. Fokus penelitian diarahkan pada proses underwriting sebagai fungsi inti perusahaan asuransi yang memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas portofolio risiko perusahaan. Dalam penelitian ini, transformasi budaya risiko dipahami sebagai perubahan pola pikir, nilai, perilaku, dan praktik organisasi dari budaya risiko yang bersifat formalistik, yaitu berorientasi pada kepatuhan administratif dan pemenuhan prosedur, menuju budaya risiko substantif yang menempatkan kesadaran risiko sebagai bagian integral dalam proses pengambilan keputusan underwriting.

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan karena tidak semua individu dalam organisasi memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai terkait budaya risiko dan proses underwriting. Informan penelitian dipilih dari berbagai fungsi yang berkaitan dengan pengelolaan risiko dan underwriting, antara lain pimpinan unit underwriting, manajer underwriting, senior underwriter, pejabat manajemen risiko, pejabat kepatuhan, auditor internal, serta pihak yang terlibat dalam pengembangan sumber daya manusia dan pembelajaran organisasi. Kriteria informan meliputi pengalaman kerja minimal tiga tahun pada bidang terkait, keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan underwriting atau manajemen risiko, serta pemahaman terhadap kebijakan dan praktik budaya risiko perusahaan. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), analisis dokumen, dan observasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan konsep budaya risiko (risk culture), learning organization, manajemen risiko, dan proses underwriting. Teknik wawancara dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, pandangan, dan interpretasi informan mengenai kondisi budaya risiko yang berkembang dalam organisasi serta berbagai faktor yang memengaruhi proses transformasinya. Pertanyaan wawancara mencakup aspek kesadaran risiko, komunikasi risiko, pengambilan keputusan underwriting, mekanisme pembelajaran organisasi, kepemimpinan risiko, dan implementasi manajemen risiko dalam aktivitas operasional sehari-hari.

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan analisis dokumen sebagai sumber data sekunder. Dokumen yang dianalisis meliputi kebijakan underwriting,

pedoman manajemen risiko, standar operasional prosedur (SOP), laporan tahunan perusahaan, laporan tata kelola perusahaan, laporan manajemen risiko, materi pelatihan, hasil audit internal, serta dokumen lain yang berkaitan dengan penerapan budaya risiko dan pembelajaran organisasi. Analisis dokumen dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai budaya risiko formal yang ditetapkan perusahaan serta mengidentifikasi kesesuaian antara kebijakan yang terdokumentasi dengan praktik yang dijalankan oleh organisasi. Menurut Bowen (2009), analisis dokumen merupakan metode yang efektif untuk melengkapi data hasil wawancara dan meningkatkan validitas penelitian kualitatif melalui triangulasi sumber data.

Teknik observasi juga digunakan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai implementasi budaya risiko dalam aktivitas organisasi. Observasi dilakukan pada kegiatan yang berkaitan dengan underwriting dan manajemen risiko, seperti rapat underwriting, forum diskusi risiko, pelatihan manajemen risiko, kegiatan knowledge sharing, evaluasi klaim, dan forum pembelajaran lainnya. Melalui observasi, peneliti dapat memahami bagaimana interaksi antarindividu terjadi, bagaimana risiko didiskusikan dalam organisasi, serta bagaimana prinsip-prinsip learning organization diterapkan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Observasi menjadi penting karena budaya organisasi sering kali tercermin dalam perilaku nyata yang tidak selalu dapat dijelaskan secara eksplisit melalui wawancara.

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual dibangun berdasarkan tiga konstruk utama, yaitu budaya risiko (risk culture), learning organization, dan kualitas underwriting. Budaya risiko mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Roeschmann (2014), Power, Ashby, dan Palermo (2013), serta Sheedy dan Griffin (2018), yang menekankan pentingnya kesadaran risiko, kepemilikan risiko (risk ownership), komunikasi risiko, akuntabilitas, dan kualitas pengambilan keputusan risiko. Sementara itu, konsep learning organization mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Senge (1990) yang terdiri atas lima disiplin utama, yaitu personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking. Adapun kualitas underwriting dipahami sebagai kemampuan organisasi menghasilkan keputusan underwriting yang konsisten, akurat, sesuai dengan risk appetite, dan mampu mendukung keberlanjutan portofolio bisnis perusahaan.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Thematic Analysis yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2022). Analisis dimulai dengan proses transkripsi seluruh hasil wawancara, pengumpulan catatan observasi, serta pengorganisasian dokumen penelitian. Selanjutnya peneliti melakukan proses membaca data secara berulang untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap konteks penelitian. Tahap berikutnya adalah proses coding, yaitu pemberian kode terhadap informasi yang memiliki makna tertentu sesuai dengan fokus penelitian. Kode-kode yang memiliki kesamaan makna kemudian dikelompokkan menjadi kategori dan tema-tema utama yang berkaitan dengan budaya risiko formalistik, budaya risiko substantif, pembelajaran organisasi, komunikasi risiko, kepemimpinan risiko, dan kualitas underwriting. Setelah tema-tema utama terbentuk, dilakukan interpretasi terhadap hubungan antar tema untuk menjelaskan mekanisme transformasi budaya risiko berbasis learning organization dalam proses underwriting di BRI Insurance.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan beberapa teknik validasi yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif. Pertama, dilakukan triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai

informan dengan posisi dan fungsi yang berbeda dalam organisasi. Kedua, dilakukan triangulasi metode, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen guna memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Ketiga, dilakukan member checking, yaitu proses konfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh informan. Keempat, dilakukan peer debriefing, yaitu diskusi dengan akademisi dan praktisi manajemen risiko untuk memperoleh masukan terhadap proses analisis dan interpretasi data. Selain itu, peneliti juga menyusun audit trail, yaitu dokumentasi yang sistematis mengenai seluruh tahapan penelitian sehingga proses penelitian dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan secara akademik.

Berdasarkan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana budaya risiko pada proses underwriting berkembang dalam organisasi, faktor-faktor yang memengaruhi transformasi budaya risiko dari formalistik menuju substantif, serta bagaimana prinsip-prinsip learning organization dapat digunakan sebagai strategi untuk memperkuat kualitas underwriting, meningkatkan kesadaran risiko, dan mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan asuransi umum di Indonesia, khususnya di BRI Insurance.

### **3. Hasil Dan Pembahasan**

#### **4.1 Kondisi Budaya Risiko pada Proses Underwriting BRI Insurance**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya risiko pada proses underwriting di BRI Insurance telah berkembang sejalan dengan meningkatnya tuntutan tata kelola perusahaan, penerapan manajemen risiko, dan penguatan fungsi pengendalian internal. Secara formal, perusahaan telah memiliki berbagai kebijakan, pedoman, dan prosedur underwriting yang mengacu pada prinsip kehati-hatian, ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta kerangka manajemen risiko perusahaan. Keberadaan kebijakan tersebut menunjukkan bahwa aspek tata kelola risiko telah menjadi bagian penting dalam operasional perusahaan. Namun demikian, hasil wawancara dan analisis dokumen mengindikasikan bahwa implementasi budaya risiko pada beberapa aktivitas underwriting masih menunjukkan karakteristik formalistik. Kondisi tersebut tercermin dari kecenderungan sebagian proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada pemenuhan prosedur dan dokumentasi administratif dibandingkan eksplorasi risiko secara komprehensif.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem dan prosedur yang baik belum secara otomatis menghasilkan budaya risiko yang substantif. Dalam beberapa kasus, kepatuhan terhadap prosedur lebih dipersepsikan sebagai kewajiban administratif daripada sebagai mekanisme untuk meningkatkan kualitas keputusan underwriting. Situasi tersebut sejalan dengan pandangan Power, Ashby, dan Palermo (2013) yang menjelaskan bahwa banyak organisasi jasa keuangan memiliki struktur manajemen risiko yang kuat secara formal, namun belum sepenuhnya berhasil menginternalisasikan nilai-nilai risiko ke dalam perilaku organisasi. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara kerangka manajemen risiko yang terdokumentasi dengan praktik pengambilan keputusan yang terjadi dalam aktivitas operasional sehari-hari.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa tingkat pemahaman risiko antarunderwriter tidak selalu seragam. Perbedaan pengalaman, latar belakang kompetensi, serta akses terhadap pengetahuan organisasi menyebabkan variasi

dalam cara individu menilai dan merespons risiko. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penguatan mekanisme pembelajaran organisasi yang mampu memastikan pengetahuan dan pengalaman underwriting dapat dibagikan secara sistematis kepada seluruh anggota organisasi. Dalam konteks ini, budaya risiko yang kuat tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun kesamaan pemahaman mengenai risiko di seluruh tingkatan organisasi.

#### **4.2 Karakteristik Budaya Risiko Formalistik dalam Underwriting**

Analisis terhadap hasil wawancara menunjukkan bahwa budaya risiko formalistik masih muncul dalam beberapa aspek proses underwriting. Salah satu karakteristik yang paling dominan adalah orientasi yang kuat terhadap kepatuhan administratif. Underwriter cenderung memastikan bahwa seluruh dokumen dan persyaratan telah terpenuhi sesuai ketentuan yang berlaku sebelum risiko diterima. Meskipun pendekatan tersebut penting untuk menjaga kepatuhan terhadap regulasi dan standar operasional perusahaan, fokus yang terlalu besar pada aspek administratif berpotensi mengurangi kedalaman analisis terhadap karakteristik risiko yang sebenarnya.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa proses pembelajaran dari pengalaman klaim dan kejadian kerugian sebelumnya belum sepenuhnya terintegrasi dalam pengambilan keputusan underwriting. Informasi mengenai penyebab klaim, tren kerugian, dan pembelajaran dari kasus-kasus sebelumnya umumnya tersedia dalam organisasi, namun belum selalu dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengambilan keputusan risiko. Akibatnya, peluang untuk meningkatkan kualitas underwriting melalui pembelajaran organisasi belum dimanfaatkan secara maksimal. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Roeschmann (2014) yang menegaskan bahwa budaya risiko yang efektif harus mampu menghubungkan pengalaman masa lalu dengan pengambilan keputusan masa depan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan.

Karakteristik formalistik juga terlihat dari kecenderungan sebagian pegawai untuk memandang manajemen risiko sebagai tanggung jawab unit tertentu, khususnya unit manajemen risiko dan kepatuhan. Persepsi tersebut menyebabkan kesadaran risiko belum sepenuhnya menjadi bagian dari tanggung jawab kolektif seluruh anggota organisasi. Dalam budaya risiko yang substantif, setiap individu memiliki pemahaman bahwa risiko merupakan bagian integral dari aktivitas bisnis dan harus dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil. Oleh karena itu, transformasi budaya risiko memerlukan perubahan paradigma dari pendekatan yang berorientasi pada kepatuhan menuju pendekatan yang berorientasi pada kepemilikan risiko (risk ownership).

#### **4.3 Implementasi Learning Organization dalam Proses Underwriting**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BRI Insurance telah mengembangkan berbagai mekanisme pembelajaran organisasi yang mendukung peningkatan kualitas underwriting dan penguatan budaya risiko. Aktivitas seperti pelatihan underwriting, forum diskusi risiko, evaluasi pengalaman klaim, knowledge sharing, serta program pengembangan kompetensi menjadi sarana penting dalam proses pembelajaran organisasi. Berbagai aktivitas tersebut memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan antarpegawai dan mendorong peningkatan kapasitas individu dalam memahami risiko yang dihadapi perusahaan.

Dalam perspektif learning organization, temuan penelitian menunjukkan bahwa disiplin personal mastery telah mulai berkembang melalui program sertifikasi, pelatihan teknis underwriting, dan peningkatan kompetensi profesional. Program-program tersebut membantu underwriter memperluas pemahaman mengenai berbagai jenis risiko dan meningkatkan kemampuan analisis dalam proses seleksi risiko. Sementara itu, disiplin mental models terlihat melalui upaya organisasi mendorong diskusi dan refleksi terhadap pengalaman underwriting yang pernah terjadi. Melalui diskusi tersebut, pegawai dapat mengevaluasi asumsi-asumsi yang digunakan dalam pengambilan keputusan serta mengembangkan perspektif yang lebih komprehensif terhadap risiko.

Disiplin team learning menjadi salah satu elemen yang paling berpengaruh dalam proses transformasi budaya risiko. Forum diskusi underwriting dan evaluasi klaim memberikan kesempatan bagi individu untuk belajar dari pengalaman rekan kerja serta membangun pemahaman kolektif mengenai risiko. Pembelajaran yang terjadi secara kolektif memungkinkan organisasi menciptakan standar pemahaman risiko yang lebih konsisten dibandingkan pembelajaran yang hanya bergantung pada pengalaman individu.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa pendekatan systems thinking mulai diterapkan dalam proses underwriting melalui peningkatan koordinasi antara fungsi underwriting, manajemen risiko, klaim, dan pemasaran. Pendekatan ini memungkinkan risiko dipahami secara lebih menyeluruh karena keputusan underwriting tidak hanya mempertimbangkan kondisi saat ini, tetapi juga dampaknya terhadap profil risiko perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, pembelajaran organisasi tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam mengelola risiko secara sistemik.

#### **4.4 Transformasi Budaya Risiko dari Formalistik Menuju Substantif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya risiko berlangsung melalui proses bertahap yang melibatkan perubahan pada aspek pengetahuan, sikap, dan perilaku organisasi. Pada tahap awal, budaya risiko lebih banyak ditandai oleh kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi. Dalam tahap ini, individu cenderung berfokus pada pemenuhan persyaratan administratif tanpa selalu memahami tujuan strategis dari pengelolaan risiko. Seiring dengan meningkatnya aktivitas pembelajaran organisasi, terjadi peningkatan kesadaran mengenai pentingnya memahami karakteristik risiko secara lebih mendalam.

Proses transformasi semakin kuat ketika organisasi mulai mengintegrasikan pengalaman klaim, hasil evaluasi risiko, dan pembelajaran dari berbagai kasus underwriting ke dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Pada tahap ini, risiko tidak lagi dipandang sebagai isu kepatuhan semata, tetapi sebagai faktor strategis yang harus dipertimbangkan dalam setiap keputusan bisnis. Kesadaran risiko berkembang menjadi bagian dari pola pikir individu dan memengaruhi cara mereka mengevaluasi serta merespons risiko. Transformasi tersebut menunjukkan pergeseran dari budaya yang berbasis aturan (rule-based culture) menuju budaya yang berbasis nilai (value based culture).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam proses transformasi budaya risiko. Dukungan pimpinan terhadap pembelajaran organisasi, keterbukaan dalam diskusi risiko, dan konsistensi dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko menjadi faktor yang mempercepat

perubahan budaya. Kondisi ini mendukung penelitian Sheedy dan Griffin (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu determinan utama keberhasilan pembangunan budaya risiko yang efektif dalam organisasi jasa keuangan.

#### **4.5 Implikasi Transformasi Budaya Risiko terhadap Kualitas Underwriting**

Transformasi budaya risiko yang didukung oleh prinsip *learning organization* memberikan dampak positif terhadap kualitas proses underwriting. Peningkatan kesadaran risiko menyebabkan underwriter lebih berhati-hati dalam melakukan seleksi risiko dan lebih kritis dalam mengevaluasi informasi yang diterima dari calon tertanggung. Selain itu, pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman klaim dan diskusi risiko membantu meningkatkan kualitas analisis risiko sehingga keputusan underwriting menjadi lebih akurat dan konsisten.

Penelitian juga menunjukkan bahwa budaya risiko substantif berkontribusi terhadap peningkatan kepatuhan terhadap *risk appetite* perusahaan. Underwriter tidak hanya mempertimbangkan target bisnis, tetapi juga memperhatikan dampak jangka panjang keputusan yang diambil terhadap profil risiko perusahaan. Dengan demikian, organisasi mampu menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara pertumbuhan bisnis dan pengendalian risiko. Kondisi tersebut pada akhirnya berpotensi meningkatkan kualitas portofolio bisnis, menurunkan tingkat kerugian yang tidak diharapkan, serta memperkuat keberlanjutan perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya risiko dari formalistik menuju substantif tidak dapat dicapai hanya melalui penyusunan kebijakan dan prosedur. Transformasi tersebut memerlukan proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, dukungan kepemimpinan, komunikasi risiko yang efektif, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam mengelola risiko. Dalam konteks BRI Insurance, pendekatan *learning organization* terbukti menjadi mekanisme yang relevan untuk memperkuat budaya risiko dan meningkatkan kualitas underwriting sebagai salah satu fungsi inti perusahaan asuransi umum.

#### **4. Simpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi budaya risiko dari pendekatan formalistik menuju substantif pada proses underwriting asuransi umum di BRI Insurance merupakan kebutuhan strategis dalam menghadapi kompleksitas risiko dan dinamika industri asuransi yang semakin tinggi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki berbagai kebijakan, prosedur, dan kerangka manajemen risiko yang memadai sesuai dengan ketentuan regulator, implementasi budaya risiko pada beberapa aspek underwriting masih menunjukkan karakteristik formalistik yang ditandai oleh dominannya orientasi terhadap kepatuhan administratif dan pemenuhan prosedur. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan sistem dan regulasi yang baik belum sepenuhnya menjamin terbentuknya perilaku sadar risiko yang terinternalisasi dalam setiap proses pengambilan keputusan underwriting.

Penelitian ini juga menemukan bahwa penerapan prinsip *learning organization* memiliki peran yang signifikan dalam mendorong transformasi budaya risiko menuju pendekatan yang lebih substantif. Melalui berbagai mekanisme pembelajaran seperti pelatihan, *knowledge sharing*, evaluasi pengalaman klaim, forum diskusi

underwriting, dan penguatan kolaborasi lintas fungsi, organisasi mampu meningkatkan kesadaran risiko, memperluas pemahaman terhadap karakteristik risiko, serta membangun kemampuan kolektif dalam melakukan pengambilan keputusan yang lebih berkualitas. Implementasi lima disiplin learning organization yang meliputi personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking terbukti menjadi fondasi penting dalam membentuk budaya risiko yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan, tetapi juga pada pemahaman mendalam terhadap risiko dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya risiko berlangsung secara bertahap melalui proses peningkatan kesadaran risiko, pembelajaran organisasi, internalisasi nilai-nilai risiko, dan penguatan kepemilikan risiko (risk ownership) pada seluruh tingkatan organisasi. Perubahan tersebut mendorong pergeseran paradigma dari budaya yang berbasis aturan (rule-based culture) menuju budaya yang berbasis nilai (value-based culture), di mana risiko dipahami sebagai bagian integral dari setiap keputusan bisnis. Dalam konteks underwriting, transformasi ini berimplikasi pada peningkatan kualitas analisis risiko, konsistensi keputusan underwriting, kepatuhan terhadap risk appetite perusahaan, serta penguatan kualitas portofolio bisnis yang lebih sehat dan berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai hubungan antara budaya risiko, learning organization, dan kualitas underwriting pada industri asuransi umum, khususnya dalam konteks perusahaan asuransi di Indonesia. Penelitian ini mengusulkan bahwa learning organization berperan sebagai mekanisme transformasional yang menjembatani perubahan budaya risiko dari formalistik menuju substantif. Secara praktis, temuan penelitian memberikan implikasi bagi manajemen BRI Insurance dan perusahaan asuransi lainnya untuk memperkuat budaya risiko tidak hanya melalui kebijakan dan pengendalian formal, tetapi juga melalui pembangunan sistem pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, penguatan komunikasi risiko, dan kepemimpinan yang mampu menjadi teladan dalam penerapan budaya sadar risiko. Dengan demikian, transformasi budaya risiko berbasis learning organization dapat menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan kualitas underwriting, memperkuat ketahanan organisasi, serta mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan asuransi di tengah lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian.

## 5. Daftar Pustaka

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Das, P., & Choudhury, D. (2023). Mapping the Factors that Support Organizational Learning: Evidence from Insurance Industry.
- Jabbour, M., & Abdel-Kader, M. (2016). ERM Adoption in the Insurance Sector: Is It a Regulatory Imperative or Business Value Driven? *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Kassymkanova, G. (2023). Insurance Professionals' Use of Best Practices for Enterprise Risk Management.

- POJK No. 44/POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank.
- POJK No. 69/POJK.05/2016 tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Asuransi
- POJK No. 73/POJK.05/2016 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Perusahaan Perasuransian.
- Power, M., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk Culture in Financial Organisations: A Research Report*. London School of Economics.
- Roeschmann, A. Z. (2014). Risk culture: What it is and how it affects an insurer's risk management. *Risk Management and Insurance Review*, 17(2), 277–296.
- Roeschmann, A.Z. (2014). Risk Culture: What It Is and How It Affects an Insurer's Risk Management. *Risk Management and Insurance Review*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2024). *Research Methods for Business Students (10th ed.)*. Pearson.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sheedy, E., & Griffin, B. (2018). Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), 4–22.
- Yin, R. K. (2023). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (7th ed.)*. Sage Publications.