

Analysis of Self-Interest Behavior of Economic Actors in the Conflict Between Underwriting and Marketing in the General Insurance Industry

Analisis Perilaku *Self Interest* Pelaku Ekonomi Dalam Konflik Antara *Underwriting* dan *Marketing* di Industri Asuransi Kerugian

Rina Setiowati^{1,*}, Sitti Rakhman²

^{1,2} Magister Manajemen; Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti

rina.ferina2802@gmail.com^{1*}; sittirakhman99@gmail.com²

ABSTRAK

Makalah ini menganalisis konflik antara fungsi *underwriting* dan *marketing* dalam industri asuransi kerugian dengan pendekatan perilaku ekonomi dan etika ekonomi. Dalam praktik bisnis, fungsi *marketing* berorientasi pada pertumbuhan premi dan mendapatkan nasabah, sedangkan *underwriting* berfokus pada seleksi risiko dan profitabilitas jangka panjang. Konflik ini sering memunculkan tekanan terhadap *underwriter* untuk menyetujui risiko yang seharusnya ditolak atau diberi syarat ketat. Permasalahan utama yang dianalisis adalah adanya gap antara kondisi ideal, di mana keputusan *underwriting* harus independen dan berbasis analisis risiko dengan realitas di mana keputusan sering dipengaruhi oleh target bisnis dan insentif ekonomi. Studi ini menggunakan metode kualitatif berbasis literatur ilmiah 10 tahun terakhir serta ilustrasi kasus nyata di industri asuransi Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa perilaku ekonomi individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh sistem insentif, tekanan organisasi, dan bias kognitif seperti kepercayaan diri berlebihan untuk aksepsi risiko dan takut kehilangan bisnis. Konflik ini berpotensi menurunkan kualitas portofolio risiko dan meningkatkan eksposur kerugian jangka panjang. Makalah ini menyimpulkan bahwa penguatan peran manajemen sumber daya manusia, desain sistem insentif yang seimbang, serta integrasi etika dalam pengambilan keputusan menjadi kunci untuk menjaga keseimbangan antara tujuan ekonomi dan prinsip *underwriting*.

Kata kunci: perilaku ekonomi, etika ekonomi, asuransi, *underwriting*, Sumber Daya Manusia

Abstract: This paper examines the conflict between *underwriting* and *marketing* functions in general insurance using the perspectives of economic behavior and ethical decision-making. *Marketing* focuses on premium growth and customer acquisition, while *underwriting* emphasizes risk selection and long-term profitability. This conflict often leads to pressure on underwriters to approve risks that should otherwise be declined or strictly conditioned. The main issue analyzed is the gap between the ideal conditions where *underwriting* decisions are independent and risk-based and the real-world situation, where decisions are influenced by business targets and economic incentives. This study employs a qualitative approach based on recent academic literature and real-world examples from the Indonesian insurance industry. The findings indicate that economic behavior is shaped by incentives, organizational pressure, and cognitive biases such as overconfidence and loss aversion. This conflict can weaken portfolio quality and increase long-term risk exposure. The paper concludes that strengthening human resources management, redesigning incentive systems, and embedding ethical principles in decision-making are crucial to balancing economic objectives and *underwriting* integrity.

Keywords: economic behavior, economic ethics, insurance, *underwriting*, Human Resources Manage

1. Pendahuluan

Industri asuransi kerugian memiliki karakteristik unik karena beroperasi pada ketidakpastian risiko (Sudarmanto, 2021). Dalam struktur organisasi perusahaan asuransi,

terdapat dua fungsi utama yang sering kali memiliki kepentingan berbeda, yaitu *marketing* atau *sales* dan *underwriting*. *Marketing* bertugas meningkatkan premi dan memperluas pasar, sementara *underwriting* bertanggung jawab memastikan bahwa risiko yang diterima sesuai dengan kapasitas dan profil perusahaan.

Secara ideal, *Underwriting* adalah suatu proses menyeleksi, mengklasifikasikan risiko, dan menetapkan premi berdasarkan tingkat risiko tertanggung (George E. Rejda, 2017) dalam bukunya *Principles of Risk Management and Insurance*. Kemudian penjelasan lebih lanjut oleh Mark S. Dorfman, 2008 dalam bukunya *Introduction to Risk Management and Insurance* mengatakan bahwa *Underwriting* adalah proses mengevaluasi risiko dan menentukan apakah risiko tersebut dapat diterima serta dengan syarat apa. Merujuk pada teori-teori tersebut, bahwa keputusan *underwriting* harus bersifat independen, objektif, dan berbasis analisis risiko yang komprehensif. Namun dalam praktik, sering terjadi tekanan dari fungsi *marketing* kepada *underwriting* untuk menyetujui risiko demi mencapai target bisnis. Tekanan ini mencerminkan adanya dorongan *self-interest* dalam konteks ekonomi organisasi.

Dalam ekonomi organisasi, *self-interest* merujuk pada kecenderungan individu dalam organisasi (manajer, karyawan, pemilik) untuk bertindak guna memaksimalkan kepentingan atau utilitas pribadinya. Konsep ini berakar dari pemikiran Adam Smith dalam *The Wealth of Nations*, yang menyatakan bahwa individu bertindak berdasarkan kepentingan pribadi, namun dalam kondisi tertentu dapat menghasilkan efisiensi ekonomi secara keseluruhan. Dalam organisasi modern, *self-interest* tidak selalu menghasilkan efisiensi karena adanya konflik kepentingan, informasi yang tidak simetris dan perbedaan tujuan antar pelaku organisasi.

Studi kasus yang menjadi dasar makalah ini menunjukkan bahwa konsep *self-interest* dalam ekonomi tidak dimaksudkan untuk mendorong keserakahan (*greed*), tetapi sering disalah artikan dalam praktik bisnis. Dalam konteks *underwriting*, hal ini terlihat ketika keputusan diambil bukan berdasarkan prinsip kehati-hatian, melainkan dorongan untuk meningkatkan pendapatan jangka pendek.

Di Indonesia, fenomena ini dapat ditemukan dalam praktik industri, misalnya pada:

- Persaingan tarif premi di asuransi properti, terutama untuk bisnis yang memiliki nilai pertanggungan diatas USD 1 milyar dimana untuk kondisi baik tarif dan

kondisi polis sudah mengacu kepada kondisi pasar karena sudah tidak diatur dalam ketentuan dari OJK (Otoritas Jasa Keuangan)

- Tekanan dari *intermediary* seperti broker asuransi atau agen untuk meminta konfirmasi yang cepat tanpa ada dokumen pendukung yang cukup, negosiasi kondisi polis yang terlalu longgar dan biaya akuisisi / komisi yang terlalu besar - Latorre, M. A., & Farinós, J. E. (2015)

Hal ini menciptakan gap antara kondisi ideal (*risk-based underwriting*) dan kondisi realitas (*target-driven decision making*). Dalam kondisi ini, penulis ingin melakukan analisa atas fenomena konflik yang terjadi antara *underwriting* dan *marketing* dan kemudian mengidentifikasi para pelaku pengambil keputusan dan dikaitkan dengan peran dari *human resources management* sebagai manajemen dari para pelaku ekonomi tersebut.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam bagaimana konflik antara *underwriting* dan *marketing* terbentuk dalam perspektif perilaku ekonomi dan faktor apa saja yang mempengaruhi pengambilan keputusan *underwriting* serta bagaimana peran etika ekonomi dalam mengatasi konflik tersebut.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan studi literatur (jurnal 2015–2025) dan juga hasil pengamatan terhadap para pelaku industri di beberapa Perusahaan Asuransi dan *intermediary* atau sumber pemberi bisnis dalam hal ini broker asuransi dan agen asuransi yang ada di Indonesia

3. Hasil dan Pembahasan

Ilmu ekonomi adalah studi tentang bagaimana manusia menghadapi masalah kelangkaan untuk memuaskan keinginan yang tidak terbatas. Dalam teori ekonomi, individu diasumsikan bertindak rasional untuk memaksimalkan utilitas. Dalam organisasi, hal ini diterjemahkan menjadi upaya masing-masing unit untuk mencapai targetnya.

Penulis melihat bahwa *marketing* memiliki tugas dan fungsi yang diantaranya adalah untuk meningkatkan premi, memenangkan bisnis dan menjaga relasi dengan sumber bisnis seperti broker asuransi atau agen asuransi. Sementara *underwriting* memiliki tugas dan fungsi yang diantaranya adalah menilai risiko, menjaga profitabilitas, mengontrol *exposure* dan menjaga *level service* yang sesuai dengan *timeline* baik untuk penawaran asuransi maupun penerbitan polis.

Konflik muncul karena perbedaan tujuan dimana *Marketing* berfikir secara jangka pendek bagaimana memberikan penawaran yang terbaik dalam jangka waktu yang cepat, bagaimana bisa menyenangkan pihak pemberi bisnis apabila kondisi yang diberikan sesuai yang diminta. Sementara di sisi lain, *Underwriter* berfikir secara jangka panjang dimana bagaimana perusahaan dapat mempertahankan solvensinya, bagaimana bisnis yang diterima bukanlah bisnis yang rugi, bagaimana menciptakan *spreading risk* dengan menempatkan risiko di perusahaan reasuransi dimana membutuhkan waktu.

Penulis melakukan pengamatan pada beberapa Perusahaan Asuransi baik perusahaan *joint venture* maupun perusahaan lokal dimana kecenderungan *underwriter* menghadapi tekanan untuk menyetujui risiko agar target premi tercapai. Hal ini menciptakan *trade-off* antara kualitas risiko dan volume bisnis. Tekanan target (*performance pressure*) pada *underwriting* asuransi kerugian di Indonesia sering kali bersumber dari target pertumbuhan premi yang agresif di tengah rendahnya penetrasi pasar. Hal ini menciptakan dilema antara meningkatkan volume penjualan (akseptasi risiko tinggi) atau menjaga kualitas portofolio (seleksi risiko ketat) untuk mencapai rasio *underwriting* yang sehat

Over confidence, *loss aversion* dan *herd behavior* merupakan ketiga bias secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap keputusan keuangan (Pandon et al. 2025). Hasil pengamatan yang dilakukan penulis juga melihat adanya perilaku *over confidence*, *loss aversion* dan *herd behavior* dalam *underwriting* asuransi kerugian. Perilaku ini mendorong pengambilan keputusan irasional seperti menerima risiko terlalu tinggi demi target, menahan risiko buruk demi komis atau mengejar kompetitor tanpa analisis mandiri yang semuanya menyebabkan melemahkan kinerja portofolio asuransi

Pada perilaku *over confidence*, *underwriter* merasa memiliki kemampuan lebih baik dalam memprediksi risiko dibandingkan data historis atau ahli lainnya. *Underwriter* mengakui risiko tinggi atau menetapkan tarif terlalu rendah (*underpricing*) karena yakin

kerugian tidak akan terjadi. Sebagai contoh, *underwriter* menerima risiko properti di area rawan banjir berdasarkan analisis firasat atau perasaan dan mengabaikan data historis.

Pada perilaku *loss aversion*, *underwriter* takut kehilangan bisnis penting, sehingga *underwriter* cenderung menahan atau memperpanjang polis yang sebenarnya merugi. Sebagai contoh, *underwriter* memperpanjang pertanggungan kendaraan bermotor yang historis klaimnya sangat berfrekuensi, karena takut nasabah tersebut pindah ke asuransi pesaing.

Pada perilaku *herd behavior*, *underwriter* mengambil keputusan berdasarkan Keputusan kompetitor bukan berdasarkan analisis data sendiri, bisa juga mengikuti kondisi pasar dengan memberikan tarif yang rendah meskipun bertentangan dengan prinsip kehati-hatian (*prudent underwriter*). Sebagai contoh, *underwriter* ikut menanggung risiko proyek pembangunan bendungan air dengan tarif yang rendah karena perusahaan asuransi lain menerimanya tanpa melakukan analisa data sendiri secara matang.

Dalam literatur jurnal yang di terbitkan oleh van kleef et al. (2024), perusahaan (termasuk *underwriting*) memiliki insentif untuk memilih risiko yang menguntungkan, menghindari risiko tinggi dan insentif muncul dari struktur premi dan profit sehingga *underwriter* didorong oleh insentif yang menguntungkan (*profitability incentive*). Jika kinerja *underwriter* diukur berdasarkan volume premi (pendapatan) daripada kualitas risiko, maka akan muncul insentif ekonomi yang membuat *underwriter* cenderung permisif (melonggarkan seleksi). Ini berarti *underwriter* menerima risiko yang sebenarnya tinggi atau berkualitas buruk demi mengejar target premi yang tinggi. Apabila ada insentif atau bonus yang di dapat oleh seorang *underwriter* berdasarkan jumlah polis atau total premi yang diterbitkan, maka *underwriter* akan cenderung menurunkan standar penilaian risiko demi mengejar insentif tersebut. Seorang *underwriter* juga bisa melakukan *under pricing* demi bisa mendapatkan bisnis tersebut yang sebenarnya tarifnya tidak *adequate* / tidak sebanding terhadap risiko tersebut. Dalam upaya meningkatkan pendapatan, *underwriter* mungkin kurang teliti dalam proses analisa risiko, bahkan akseptasi dengan data / informasi yang kurang lengkap.

Penulis mengamati fenomena yang terjadi di Indonesia karena adanya *soft market* dimana kapasitas yang ada di *market* sangat besar sehingga harga yang ada di pasar adalah

rendah. Seperti halnya dikatakan oleh Yuniar (2023) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh pendapatan premi dan beban klaim terhadap hasil *underwriting* asuransi properti. *Under pricing* pada asuransi properti di Indonesia terjadi ketika perusahaan asuransi menetapkan premi yang terlalu rendah dibandingkan dengan risiko sebenarnya yang ditanggung (nilai pertanggungan). Penulis melihat kondisi ini sering didorong oleh persaingan pasar yang ketat dan kurangnya manajemen risiko yang komprehensif, mengakibatkan potensi kerugian besar saat terjadi klaim. Kondisi ini biasanya terjadi pada penutupan pada asuransi komersial dimana dengan kategori risiko yang rendah dan sangat diminati di pasar, sehingga persaingan tarif sangatlah tinggi. Studi kasus pada industri asuransi di Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan yang memprioritaskan pertumbuhan premi di atas kualitas risiko dengan melakukan *under pricing* sering kali mengalami hasil *underwriting* yang negatif.

Secara analisis menggambarkan konflik kepentingan klasik di industri asuransi antara fungsi penjualan (*marketing*) dan fungsi seleksi risiko (*underwriting*), yang berujung pada kerugian finansial (defisit *underwriting*) akibat tingginya beban klaim.

Fungsi *marketing* yang fokus untuk pencapaian target premi dan perluasan pangsa pasar sering mendorong *underwriter* untuk menyetujui bisnis secara cepat, bahkan jika profil risiko nasabah tersebut meragukan atau tidak memenuhi kriteria standar. Hal ini berdampak pada analisa risiko yang mendalam seringkali diabaikan demi kecepatan penutupan polis, bahkan digitalisasi sering kali disederhanakan untuk alasan ini.

Penulis mengamati bahwa pemberi sumber bisnis yang biasanya adalah berasal dari broker asuransi atau agen asuransi sering membawa bisnis dengan kondisi informasi yang kurang lengkap, kondisi polis yang sangat luas, nilai pertanggungan risiko yang sangat besar atau loss profile yang kurang bagus. Tetapi dengan kondisi seperti ini, permintaan dari broker atau agen dengan kondisi polis yang kompetitif dan tarif yang rendah serta komisi yang besar. Dalam kondisi ini, *marketing* biasanya membawa bisnis yang didapat dari broker atau agen dengan meminta *underwriter* untuk melakukan akseptasi sesuai dengan yang diminta oleh si pemberi bisnis. Dalam waktu yang singkat konfirmasi sudah musti di dapatkan dengan berbagai pertimbangan dimana banyak kompetitor yang masuk dan takut tidak mendapatkan bisnis tersebut. Pada akhirnya, pertimbangan untuk akseptasi risiko dengan persyaratan dokumen pendukung diberikan sebelum risiko tersebut aktif / polis dimulai. *Underwriter* dalam hal ini dipaksa untuk

memberikan konfirmasi dengan menurunkan standar kondisi polis, melakukan penghapusan *warranty* dan memberikan tarif yang dibawah standar. Dampak yang bisa terjadi pada situasi ini yaitu demi memenangkan bisnis, perusahaan dapat mengalami kerugian karena risiko meningkat dan profit jangka panjang perusahaan dapat terganggu.

Sehingga, penulis bisa memberikan rangkuman atas gap dari yang seharusnya (ideal) dengan kenyataan (realitas) pada bagan berikut :

Aspek	Ideal	Realitas
Keputusan underwriting	Independen	Dipengaruhi marketing
Penilaian risiko	Objektif	Kompromi
Tujuan	Profit jangka panjang	Target jangka pendek

Dalam aspek keputusan *underwriting*, secara idealnya harus tidak bisa terpengaruh dari pihak-pihak lain dimana keputusan harus independen didasarkan pada risiko dengan dokumen-dokumen pendukungnya tetapi secara realitasnya, keputusan *underwriting* dipengaruhi oleh *marketing* demi untuk mendapatkan premi dan tercapainya target pertumbuhan perusahaan. Begitu juga halnya dengan penilaian risiko, secara idealnya dilakukan secara objektif tapi pada kenyataannya penilaian risiko didasarkan atas kompromi. Aspek tujuan juga secara ideal harus menghasilkan profit jangka panjang dengan mempertahankan *combined ratio* yang baik, tetapi pada realitasnya tujuan menjadi target jangka pendek demi mendapatkan premi dan tercapainya target premi pada saat itu.

Secara konseptual Etika ekonomi menggabungkan ilmu ekonomi (rasionalitas, efisiensi) dan nilai moral (keadilan, kejujuran, tanggung jawab). Etika ekonomi berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan ekonomi agar tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan nilai moral dan dampak sosial (Danu Pamungkas et al., 2025). Dalam kondisi ini, pemerintah telah mengeluarkan undang-undang tentang perlindungan konsumen yaitu UU nomor 8 tahun 1999, dimana hak-hak dari nasabah terlindungi dimana Perusahaan Asuransi tidak hanya fokus pada profit tetapi juga memberikan perlindungan pada masyarakat. Dalam konteks ini dengan adanya *under pricing* dapat merugikan sistem dan memberi ketidakadilan antar nasabah, sementara untuk *over pricing* dapat mengeksploitasi konsumen.



Penulis melihat peran dari sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting karena SDM berperan sebagai “arsitek sistem perilaku organisasi” yang mengatur bagaimana individu mengambil keputusan ekonomi. Fungsi SDM mencakup: melakukan *design* insentif untuk para karyawan sehingga dapat menengahi konflik yang terjadi antara *underwriting* dan *marketing*. Selain itu SDM bisa memberikan peningkatan kompetisi dengan memberikan *reward-reward* atas pencapaian kinerja dari para karyawan. SDM juga bisa membangun budaya kolaboratif.

SDM dapat memberikan insentif melalui sistem yang terintegrasi untuk semua karyawan dalam perusahaan, misalnya dengan membuat *Key Performance Indicators* (KPI) yang jelas untuk setiap karyawan. KPI dibuat berdasarkan dari visi dan misi perusahaan yang kemudian diturunkan dari level direksi sampai dengan level staf. Untuk divisi *underwriting* bisa berfokus pada keuntungan *underwriting* atau *profit underwriting* dan *service level* dalam konfirmasi setiap penutupan asuransi yang dikeluarkan oleh divisi *underwriting* kepada divisi *marketing*. Sementara untuk divisi *marketing* akan fokus pada pertumbuhan premi dan *loss ratio* atau rasio kerugian dari portofolio yang dijual sehingga untuk tim *marketing* juga akan melihat bisnis bukan hanya jumlah premi yang akan di dapatkan tapi kecukupan *loss ratio* yang bagus juga menjadi pertimbangan dalam penerimaan bisnis.

Penulis melihat, di tim SDM mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk semua karyawan, dalam hal ini untuk menghindari konflik antara *underwriting* dan *marketing*, SDM memberikan dasar-dasar *underwriting* untuk tim *marketing* dan memberikan pelatihan tentang kondisi pasar saat ini kepada tim *underwriting*. Diharapkan kedua divisi ini dapat mengatasi bias perilaku sehingga bisa mengendalikan kondisi *over confidence*, *loss aversion* dan *herd behavior*.

Penulis melihat di beberapa Perusahaan Asuransi dimana SDM sudah mengembangkan kebudayaan perusahaan yang menjadi visi misi untuk semua karyawan. SDM menanamkan nilai bahwa *profitable growth* atau pertumbuhan keuntungan bukan hanya milik dari *marketing* dan bukan hanya milik *underwriting*. Tetapi *profitable growth* adalah atas upaya bersama dari semua karyawan dan divisi. Kondisi ini juga tidak luput dari peran *top management* atau direksi dimana tidak hanya menekankan pada target premi tetapi juga kualitas bisnis. Membangun budaya kolaboratif ini dapat berefek psikologis dari semua karyawan dimana seorang *underwriter* tidak akan takut menolak

risiko yang buruk, sementara seorang *marketing* tidak takut berdiskusi secara terbuka atas bisnis yang dibawa.

Dalam industri asuransi kerugian, konflik antara fungsi *underwriting* dan *marketing* merupakan konsekuensi logis dari perbedaan orientasi kerja, dimana *marketing* berfokus pada pertumbuhan premi (*top-line growth*), sementara *underwriting* menekankan pada kualitas risiko dan profitabilitas. Ketidakseimbangan ini berpotensi mendorong praktik tidak sehat seperti *under pricing*, penerimaan risiko yang tidak layak, serta meningkatnya *underwriting loss*. Oleh karena itu, penulis melihat diperlukan adanya pendekatan strategis yang terintegrasi melalui pemisahan wewenang (*separation of authority*), *balanced score card* pada KPI, dan penguatan peraturan (*strengthening governance*)

Pemisahan wewenang akan menjadi pondasi utama dalam menjaga objektivitas pengambilan keputusan *underwriting*. Dalam praktik yang sehat, fungsi *marketing* tidak memiliki kewenangan untuk menyetujui risiko, melainkan hanya berperan sebagai penghasil bisnis. Keputusan terakhir terkait penerimaan risiko, penetapan premi dan syarat polis sepenuhnya berada di tangan *underwriting* sebagai *risk owner*. Pemisahan ini penting untuk mencegah konflik kepentingan (*conflict of interest*) yang dapat muncul ketika tekanan target penjualan mempengaruhi keputusan teknis risiko. Selain itu, perusahaan perlu menetapkan *escalation matrix* yang jelas, dimana risiko dengan nilai besar atau kompleks harus melalui komite *underwriting* sehingga keputusan tidak bersifat individual dan lebih akuntabel.

Balance score card pada KPI merupakan instrumen penting untuk menyelaraskan tujuan antara *underwriting* dan *marketing*. Selama ini, konflik sering terjadi karena *marketing* hanya diukur berdasarkan volume premi, sementara *underwriting* dinilai dari profitabilitas. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu mengembangkan KPI yang bersifat integratif. *Marketing* tidak hanya dinilai dari pertumbuhan premi, tetapi juga dari kualitas portofolio yang dihasilkan. Sebaliknya *underwriting* juga perlu memiliki KPI yang mencerminkan aspek bisnis, seperti *turnaround time* (kecepatan proses) dan service level kepada *marketing*. Pendekatan ini menciptakan *shared accountability*, dimana kedua fungsi memiliki tanggung jawab bersama terhadap kinerja portofolio, bukan

sekedar target masing-masing. Dengan demikian, perilaku oportunistik dapat diminimalkan dan kolaborasi dapat ditingkatkan.

Contoh dari KPI adalah pada tabel berikut :

KPI untuk Underwriting

Sasaran Kinerja Rutin	Bobot	KPI	Target	Realization	Score	Total Score
Individual Performance	50%	Profit Underwring (COR) 95%	95%			
	25%	SLA quotation (3 days)	3 days			
	25%	SLA issue polis (7 days)	7 days			

KPI untuk Marketing

Sasaran Kinerja Rutin	Bobot	KPI	Target	Realization	Score	Total Score
Individual Performance	50%	Mendapatkan bisnis baru IDR 10 milyar	IDR 10 milyar			
	25%	Mempertahankan polis lama / renewal	90%			
	25%	Loss ratio dibawah 50%	<50%			

Penguatan tata kelola menjadi elemen kunci dalam memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai prinsip kehati-hatian (*prudential principle*) dan etika bisnis. Penguatan tata kelola dapat dilakukan melalui beberapa langkah :

- Penyusunan *underwriting guideline* yang jelas dan konsisten, termasuk batasan risiko (*risik appetite*) dan kebijakan penentuan harga.
- Implementasi dari tiga garis pertahanan (*three lines of defense*), yaitu fungsi bisnis (*underwritingi dan marketing*), fungsi manajemen risiko dan fungsi audit internal.
- Monitoring berkala terhadap kualitas portofolio melalui analisis *loss ratio* (rasio kerugian), *combined ratio* (kombinasi rasio premi dan kerugian) dan *underwriting profit* (keuntungan underwriting).
- Penerapan *compliance* dan etika bisnis yang kuat, termasuk mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*). Tata kelola yang kuat akan memastikan bahwa keputusan tidak hanya didorong oleh target jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan kombinasi antara *separation of authority*, *balanced score card KPI* dan *strengthening governance* akan menciptakan keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan kualitas risiko. Pendekatan ini tidak hanya mengurangi konflik internal, tetapi juga meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, menjaga stabilitas keuangan

perusahaan, serta memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap industri asuransi kerugian.

Menurut Paul Milgrom dan John Roberts dalam *Economics, Organization and Management* (1992) organisasi dirancang untuk mengendalikan dampak negatif *self-interest* menyelaraskan kepentingan individu dan organisasi. Mekanisme yang digunakan adalah sistem insentif atau bonus dengan aplikasi pada sistem KPI, kontrak kerja, sistem *monitoring* dan tata kelola perusahaan, dan yang terakhir adalah budaya perusahaan.

4. Kesimpulan

Konflik antara *underwriting* dan *marketing* merupakan fenomena nyata dalam industri asuransi. Perilaku ekonomi individu dalam organisasi dipengaruhi oleh insentif, tekanan, dan bias psikologis. Hal ini menyebabkan keputusan *underwriting* sering menyimpang dari prinsip ideal. Tanpa kontrol yang baik, konflik ini dapat menurunkan kualitas portofolio dan meningkatkan risiko kerugian. Oleh karena itu, penting untuk mengintegrasikan prinsip etika dalam setiap keputusan ekonomi.

Referensi

- Armstrong, M. (2020). *Human Resource Management Practice*
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*
- Thaler, R. (2017). *Behavioral Economics*
- Kahneman, D. (2016). *Thinking, Fast and Slow*
- OECD (2021). *Corporate Governance*
- McKinsey (2022). *Insurance Industry Report*
- PwC (2023). *Global Insurance Survey*
- World Bank (2020). *Behavioral Insights*
- Yuniar, et al. 2025 - *the impact of premium income and claim expenses on property insurance underwriting results.*
- Danu Pamungkas et. al, 2025 - *Etika dalam sistem ekonomi: perspektif islam, liberalisme dan sosialisme*
- Paul Milgrom dan John Roberts (1992) dalam *Economics, Organization and Management*
- Latorre, M. A., & Farinós, J. E. (2015). *Ethical Behaviour and Operating Performance of Insurance Broker Firms*
- Elizabeth Sheedy (2019). *Incentives and culture in risk compliance*
- Suhendrawan (2025). *The Influence of Ethics Training and Human Resource Competence on Ethical Culture And Its Impact on Employee Performance*