

Transformasi HR di Industri Asuransi: Optimalisasi Learning & Development melalui Teknologi Digital di Era Pandemi COVID-19

HR Transformation in the Insurance Industry: Optimizing Learning & Development through Digital Technology in the COVID-19 Pandemic Era

Siti Rahma Nadhira*

Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Prasetiya Mulya
E-mail: madhira2605@gmail.com

Priska Heryani

Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Prasetiya Mulya
E-mail: skahery@gmail.com

Rezky Dwimarsya

Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Prasetiya Mulya
E-mail: rdwimarsya@gmail.com

Rico Saputra Ginting

Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Prasetiya Mulya
E-mail: rico.lamindo@gmail.com

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has accelerated the transformation of the Human Resource (HR) function across various industries, including the insurance industry in Indonesia. One aspect that has undergone significant change is Learning & Development (L&D), which has shifted from conventional approaches to technology-based digital learning. Although numerous studies have discussed the digitalization of HR during the pandemic, research that deeply examines how HR Transformation plays a role in optimizing L&D in the post-pandemic insurance industry remains limited. This study aims to analyze the role of Human Resource Transformation (HRT) in supporting the optimization of L&D through digital technology during and after the COVID-19 pandemic. This research adopts a qualitative approach through in-depth interviews with six informants consisting of HR Managers and Operational Managers from three large insurance companies in Indonesia. The data were analyzed using thematic analysis to identify patterns of change, challenges, and strategic implications. The findings indicate that the pandemic served as a catalyst for accelerating the digitalization of L&D through the implementation of e-learning, hybrid learning, and Learning Management Systems (LMS), which enhanced learning flexibility and efficiency. However, this transformation continues to face challenges related to technology adaptation, employee engagement, and limitations in evaluating the impact of learning on business performance. This study provides empirical contributions by linking field findings with the HR Transformation framework and learning evaluation, while offering strategic implications for HR practices in the Indonesian insurance industry.

Keywords: COVID-19, human resource transformation, hybrid, learning and development, online learning.

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi fungsi Human Resource (HR) di berbagai industri, termasuk industri asuransi di Indonesia. Salah satu aspek yang mengalami perubahan signifikan adalah *Learning & Development (L&D)*, yang beralih dari pendekatan konvensional ke pembelajaran berbasis teknologi digital. Meskipun berbagai studi telah membahas digitalisasi HR selama pandemi, masih terbatas penelitian yang mengkaji secara mendalam bagaimana *HR Transformation* berperan dalam mengoptimalkan L&D di industri asuransi pasca-pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Human Resource Transformation (HRT)* dalam mendukung optimalisasi L&D melalui teknologi digital selama dan setelah pandemi COVID-19. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan enam informan yang terdiri dari *HR Manager* dan *Operational Manager* dari tiga perusahaan asuransi besar di Indonesia. Data dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola perubahan, tantangan, serta implikasi strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pandemi menjadi katalis percepatan digitalisasi L&D melalui penerapan *e-learning*, *hybrid learning*, dan *learning management system (LMS)*, yang meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi pembelajaran. Namun,

transformasi ini masih menghadapi tantangan adaptasi teknologi, keterlibatan karyawan, serta keterbatasan evaluasi dampak pembelajaran terhadap kinerja bisnis. Studi ini memberikan kontribusi empiris dengan mengaitkan temuan lapangan dengan kerangka *HR Transformation*, dan evaluasi pembelajaran, serta menawarkan implikasi strategis bagi praktik HR di industri asuransi Indonesia.

Kata kunci: COVID-19, hibrida, pembelajaran dan pengembangan, pembelajaran daring, transformasi sumber daya manusia.

**Corresponding author*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang terjadi sejak tahun 2020 telah membawa perubahan signifikan terhadap pola kerja dan praktik bisnis di hampir seluruh sektor industri. Kondisi tersebut mendorong organisasi untuk meninjau kembali pendekatan pengelolaan sumber daya manusia agar tetap mampu beradaptasi dan mempertahankan keberlanjutan kinerja. Dalam konteks ini, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengalami peningkatan yang signifikan, tidak hanya sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mengelola perubahan organisasi. Pandemi COVID-19 tidak hanya mengubah pola kerja bisnis, tetapi juga menjadi tantangan bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang sebelum, selama, dan setelah masa krisis. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa krisis pandemi berdampak luas terhadap pengembangan karyawan dan praktik MSDM di berbagai sektor. Mikołajczyk (2021) menegaskan bahwa pandemi mendorong perubahan pendekatan organisasi terhadap *employee development*, sementara (Häll *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa banyak organisasi terpaksa mentransformasikan praktik MSDM secara cepat akibat tekanan perubahan lingkungan eksternal.

Sejumlah studi juga menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang adaptif, serta pemanfaatan teknologi digital sebagai respons terhadap dinamika dunia kerja yang semakin kompleks. Pelatihan yang efektif dipandang sebagai sarana strategis untuk meningkatkan ketahanan, kreativitas, dan daya saing karyawan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis (Chigbu & Nekhwevha, 2021 dikutip dalam Sulaimon & Ametepe, 2024). Dalam kerangka strategis, Dave Ulrich melalui konsep *Human Resource Transformation* (HRT) menekankan pergeseran fungsi HR dari peran administratif menuju peran yang lebih strategis dan berorientasi pada penciptaan nilai bagi organisasi. Implementasi HRT memungkinkan fungsi HR berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan bisnis melalui penyesuaian strategi, struktur organisasi, dan pengembangan kapabilitas sumber daya manusia.

Masa pasca-pandemi di Indonesia, transformasi HR semakin relevan seiring dengan percepatan adopsi teknologi digital, khususnya dalam fungsi *Learning & Development* (L&D). Temuan Ramadhan dan Rahmawati, 2024 menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dalam konteks *hybrid working* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z dan Milenial. Kondisi ini memperkuat argumen bahwa fleksibilitas kerja merupakan prasyarat penting bagi efektivitas pembelajaran digital, khususnya dalam mendorong *self-directed learning* dan pemanfaatan *platform* pembelajaran berbasis teknologi. Pemanfaatan teknologi seperti *e-learning*, *Learning Management System* (LMS), dan model pembelajaran *hybrid* telah menggeser pendekatan

pembelajaran tradisional menuju sistem yang lebih fleksibel, efisien, dan mudah diakses oleh karyawan.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas digitalisasi *Human Resource* dan pembelajaran daring selama pandemi COVID-19 (Mikołajczyk, 2021; Alexander *et al.*, 2022), sebagian besar studi masih berfokus pada sektor pendidikan dan perbankan serta menekankan aspek adopsi teknologi secara umum. Penelitian yang secara spesifik mengkaji peran *Human Resource Transformation* (HRT) dalam mengintegrasikan strategi *Learning & Development* (L&D) dengan transformasi organisasi di industri asuransi Indonesia masih terbatas. Selain itu, kajian empiris yang mengaitkan transformasi L&D dengan kerangka HR Transformation serta evaluasi pembelajaran berbasis dampak kinerja bisnis juga belum banyak dilakukan. Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Human Resource Transformation* (HRT) dalam mengoptimalkan *Learning & Development* (L&D) melalui pemanfaatan teknologi digital di industri asuransi Indonesia selama dan setelah pandemi COVID-19. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada: (1) bagaimana perusahaan asuransi menyesuaikan strategi dan kebijakan *Learning & Development* selama masa transisi pandemi hingga pasca-pandemi; dan (2) bagaimana peran *Human Resource Transformation* mendukung efektivitas pembelajaran digital serta implikasinya terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Employee Development in Organisations

Pengembangan karyawan dalam organisasi telah menjadi aspek yang sangat penting dalam upaya peningkatan nilai perusahaan. Di era saat ini, modal manusia dipandang sebagai aset yang bernilai tinggi dan sangat diinginkan. Ketika modal manusia diterapkan dengan tepat, ia dapat mendorong pertumbuhan nilai pasar perusahaan, bahkan dalam jangka panjang terbukti lebih signifikan dibandingkan dengan kepemilikan dan penggunaan sumber daya material maupun modal finansial (Tharenou *et al.*, 2007; Nadiv *et al.*, 2017; Somogyi, 2020, dikutip dalam Mikołajczyk, 2021). Pengembangan karyawan mencakup berbagai bentuk pelatihan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu meningkatkan efektivitas pribadi karyawan, meningkatkan nilai tambah yang dihasilkan saat ini, dan menghasilkan nilai di masa depan. Pengembangan profesional dapat dipahami sebagai proses memperluas pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik di posisi saat ini, sekaligus mengembangkan kompetensi tambahan untuk kebutuhan promosi, rotasi jabatan, atau perubahan organisasi.

Drysdale *et al.* (2008) dikutip dalam Sulaimon dan Atempe (2024) menyatakan bahwa pelatihan adalah “acara pembelajaran, instruksi atau program yang membantu individu untuk mencapai tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif guna mencapai tujuan perusahaan”. Karyawan dilatih secara khusus untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan pengembangan profesional mereka dari jarak jauh dengan mengikuti webinar, kursus online, dan sesi pelatihan virtual untuk tetap mengikuti tren industri.

Teori Kontingensi Manajemen, yang didukung oleh Lawrence dan Lorsch (1967) dikutip dalam Sulaimon dan Atempe (2024), menegaskan bahwa efektivitas strategi dan struktur organisasi sangat bergantung pada kesesuaian dengan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Dengan kata lain, tidak ada satu strategi tunggal yang dapat diterapkan secara universal untuk menghasilkan hasil optimal. Pandemi COVID-19

memberikan contoh nyata bagaimana perubahan kondisi eksternal dapat memaksa organisasi, khususnya di sektor perbankan, untuk melakukan adaptasi signifikan guna meningkatkan produktivitas staf (Kim *et al.*, 2015; dikutip dalam Sulaimon & Ametepe, 2024).

Perubahan teknologi yang semakin pesat, teknologi berperan penting dalam membantu menemukan cara-cara inovatif untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dari berbagai usia (Mulvie, 2021; dikutip dalam Mikolajczyk, 2021). Selama pandemi COVID-19, teknologi telah menjadi salah satu solusi utama untuk menjamin pengembangan karyawan. Karena pembatasan sosial dan perubahan pola kerja, pelatihan dan pengembangan melalui platform digital menjadi pilihan utama untuk tetap memenuhi kebutuhan pembelajaran karyawan. Seiring dengan perkembangan teknologi, pengembangan karyawan melalui teknologi akan terus berperan penting, baik dalam meningkatkan keterampilan maupun dalam menciptakan inovasi yang mendukung adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa depan.

Digitalization of HRM and SHRM in the Insurance Industry

Seiring perkembangan Revolusi Industri 4.0, peran manajemen SDM dalam industri asuransi tidak lagi bersifat administratif, melainkan strategis dan digital. Menurut Laxman dan Manyanaik (2024), HRM dalam sektor asuransi telah mengalami transformasi yang signifikan melalui adopsi teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), cloud computing, dan HR analytics. Konsep Smart HR 4.0 menjadi pendekatan baru dalam mengelola talenta secara efisien dan adaptif terhadap dinamika teknologi. Selanjutnya, Chandra Das *et al.*, (2011) dalam studinya tentang *Strategic Human Resource Management (SHRM) for Insurers* menekankan pentingnya integrasi antara strategi bisnis dan strategi SDM untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks industri asuransi, SHRM menjadi kerangka kerja penting untuk merespons tuntutan regulasi, kompleksitas produk, dan tuntutan layanan pelanggan yang semakin tinggi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengelola SDM secara proaktif dengan mempertimbangkan siklus bisnis, strategi diferensiasi, dan adaptasi terhadap pasar.

The Role of Learning and Development Departments

Menurut Sulaimon dan Ametepe (2024), Teori kontingensi manajemen menegaskan bahwa agar prosedur manajemen dapat berjalan efektif, prosedur tersebut harus disesuaikan dengan tantangan unik yang dihadapi oleh organisasi. Penilaian situasi terkini, pengurangan risiko, identifikasi faktor kontingensi, serta penerapan fleksibilitas dan kelincahan menjadi elemen kunci dalam menghadapi dinamika tersebut. Selain itu, keterlibatan karyawan, pemantauan dan evaluasi berkelanjutan, pembelajaran serta berbagi pengetahuan, dan perancangan rencana peningkatan proses yang khusus dirancang, semuanya berperan penting dalam memastikan keberhasilan manajemen.

Salah satu contoh konkret, bank menyediakan stafnya dengan kemampuan dan informasi yang diperlukan untuk berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Hal ini diwujudkan melalui investasi dalam sesi pelatihan virtual, platform pembelajaran daring, dan lokakarya yang membahas berbagai topik penting seperti manajemen hubungan pelanggan, praktik terbaik keamanan siber, tren perbankan digital, serta strategi kolaborasi jarak jauh yang efisien (Aithal, 2023; dikutip dalam Sulaimon & Atempe, 2024). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kapabilitas karyawan, tetapi juga memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Departemen Learning and Development (L&D) memiliki peran penting dalam membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka serta mengikuti perubahan kebutuhan pasar tenaga kerja. Learning and Development (L&D) merupakan bagian integral dari HRM yang berfokus pada peningkatan kompetensi individu melalui proses pembelajaran berbasis pengalaman, pelatihan formal, maupun informal (Salas *et al.*, 2012). Tujuan utama L&D di organisasi selalu berfokus pada *retraining* (melatih ulang) dan pengembangan keterampilan karyawan, sejalan dengan perubahan demografis, sosial-ekonomi, dan ekonomi yang intens.

Pandemi COVID-19 semakin menyoroti tantangan-tantangan ini dan memperkuat kebutuhan akan peran aktif departemen L&D dalam organisasi (Lee, 2020; dikutip dalam Mikolajczyk, 2021). L&D harus merespons dengan cepat untuk membantu karyawan mengatasi perubahan yang terjadi, terutama melalui peralihan ke pembelajaran digital. Mikolajczyk (2021) menyatakan bahwa penelitian dari *The Association for Talent Development* (ATD) pada Agustus 2020 menunjukkan peningkatan signifikan dalam penggunaan *e-learning* di organisasi. Sebanyak 99 persen organisasi menyediakan *e-learning* bagi karyawan mereka, dibandingkan dengan hanya 76 persen lima tahun sebelumnya. Dalam lima tahun ke depan, 100 persen organisasi yang berpartisipasi dalam survei menyatakan niat mereka untuk terus menawarkan *e-learning* sebagai bagian dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia (HRD).

Krisis kesehatan dan ekonomi global akibat pandemi COVID-19 membawa tiga dampak utama pada keterampilan tenaga kerja. Pertama, pandemi mempercepat kebutuhan akan keterampilan baru untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Kedua, pandemi mengurangi peluang untuk meningkatkan keterampilan (*upskilling*), karena banyak organisasi harus fokus pada kelangsungan operasional. Ketiga, pandemi menekankan pentingnya pelatihan ulang (*reskilling*) untuk menyesuaikan karyawan dengan perubahan peran dan kebutuhan, namun juga membuat karyawan lebih rentan terhadap tekanan dan ketidakpastian di tempat kerja.

Peran L&D menjadi semakin penting dalam mengelola peralihan ini dan memastikan bahwa karyawan tidak hanya tetap relevan dalam lingkungan kerja yang berubah cepat, tetapi juga tetap termotivasi dan kompetitif. Menurut Alexander *et al.* (2022), Transformasi tempat kerja yang terus berkembang menegaskan bahwa pembelajaran dan pengembangan (L&D), bersama dengan pembelajaran digital, memainkan peran krusial, khususnya di masa pandemi. Dengan beralih ke dunia digital dan virtual telah terbukti menjadi solusi yang hemat biaya bagi sebagian besar organisasi. Berikut ini adalah gambaran tentang berbagai aspek masa depan dalam pembelajaran dan pengembangan (L&D) yang telah mulai diterapkan di banyak organisasi:

1. *Liquid Workforce*

Dalam waktu dekat, sumber daya manusia serta praktisi pembelajaran dan pengembangan (L&D) akan berhadapan dengan tenaga kerja (*cair*) fleksibel, yang mencakup pekerja non-tradisional seperti konsultan, freelancer, pekerja paruh waktu, dan tenaga kontrak. Pendekatan baru dalam L&D diperlukan untuk mendukung pelatihan dan motivasi tenaga kerja fleksibel ini. Fokus utama bagi L&D dan HR adalah mempersiapkan karyawan yang memiliki kesiapan digital dan mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang.

2. *Optimal Learning Culture*

Selama pandemi COVID-19 dalam beberapa tahun terakhir, budaya pembelajaran menjadi salah satu topik utama di sektor korporasi. Di era sekarang, budaya pembelajaran sangat penting untuk memastikan pembelajaran yang efektif di

tempat kerja. Untuk menciptakan budaya belajar yang efektif, setiap karyawan perlu memiliki kemauan untuk terus belajar, berbagi, dan menerapkan pengetahuan serta keterampilan yang baru diperoleh (Halmaghi & Todăriță, 2023). Proses berbagi tantangan dan wawasan secara cepat memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, yang memperkuat ketahanan. Pembelajaran berkelanjutan menjadi unsur penting untuk kesuksesan organisasi. Menggunakan LMS (sistem manajemen pembelajaran) yang terintegrasi dengan strategi manajemen kinerja membantu menjaga sistem pembelajaran agar tetap terorganisir dan mudah diakses.

3. *Remote Working – The New Normal*

Meski telah dipraktekkan sejak lama, remote working lebih sering bersifat sukarela dan dipertunjukkan kepada pekerja level tinggi, sampai akhirnya pandemi mengubah remote working menjadi syarat wajib, tanpa memandang tingkat jabatan pekerjaan (Wang *et al.*, 2021). Ini menuntut karyawan untuk mengintegrasikan dan memanfaatkan alat kerja jarak jauh agar dapat bekerja secara kreatif dan efisien dengan hasil yang maksimal. Alhasil, karyawan menjadi lebih mampu mengimbangi antara waktu bekerja dan urusan keluarga, dan juga berhasil mengurangi perjalanan dan juga cuti sakit. Bahkan, *remote working* berkontribusi pada peningkatan fokus dan kualitas pekerjaan (Načinović Braje, 2023). Karyawan pun dapat mengelola waktu mereka dengan lebih produktif, yang berdampak pada gaya hidup yang lebih sehat.

4. *Hybrid Learning*

Teknologi dan aplikasi berbasis pengetahuan memainkan peran penting dalam mewujudkan pembelajaran *hybrid*. *Hybrid learning* membuka potensi edukasi dengan menggabungkan keunggulan dari metode pembelajaran konvensional di dalam kelas dengan kemampuan penyesuaian dan kenyamanan yang diberikan oleh *virtual learning* (Kamsin, 2024). Pembelajaran *hybrid* pasca-pandemi berkontribusi pada terciptanya generasi dengan pola pikir ilmiah yang berkembang, serta memperkuat nilai-nilai keberagaman dan inklusi. Pandemi telah membuka kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan normal baru (*new normal*) yang memicu inovasi teknologi lebih banyak, perubahan drastis dalam prosedur pekerjaan, dan pergeseran dalam cara menghargai kehidupan. Hal ini membuka banyak peluang yang dapat dimanfaatkan untuk transformasi individu dan masyarakat secara menyeluruh. Metode pelatihan *modern* dan akses ke pembelajaran kapan saja dan di mana saja diharapkan dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih terampil dan berkembang di seluruh aspek pekerjaan.

5. *Social Learning*

Salah satu tren utama dalam pembelajaran dan pengembangan (L&D) yang muncul akibat pandemi adalah peningkatan fokus pada pembelajaran sosial dan beragam pendekatannya. Pembelajaran sosial memperkuat kolaborasi di tempat kerja dan mendukung budaya perusahaan. Karyawan hanya memerlukan waktu terbatas untuk mempelajari hal-hal yang relevan bagi mereka, tanpa mengganggu alur kerja harian mereka. Pembelajaran sosial melibatkan pengumpulan dan berbagi pengetahuan serta informasi yang didapat dari media sosial dan rekan kerja. Pendekatan ini terbukti menjadi sektor yang berkembang pesat di dunia tenaga kerja. Selain itu, pembelajaran sosial memperkuat hubungan antar tim dan rekan kerja, meningkatkan kolaborasi dan komunikasi, serta memastikan retensi informasi penting yang mendukung kinerja organisasi yang lebih efektif.

6. *Virtual/E-Learning*

Salah satu dampak dari perubahan dalam dunia bisnis adalah meningkatnya ketergantungan pada teknologi digital dan platform virtual. *E-learning* memungkinkan organisasi untuk secara rutin memperbarui materi pembelajaran yang dapat diakses oleh karyawan. Ini mengurangi biaya perjalanan untuk pelatihan di luar organisasi dan memungkinkan pembelajaran yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Selain itu, *e-learning* juga dapat memperpanjang waktu yang tersedia untuk pembelajaran serta meningkatkan efektivitasnya. Pembelajaran ini sangat fleksibel dan dapat memberi karyawan kebebasan untuk belajar sesuai dengan jadwal mereka dengan kecepatan yang dapat disesuaikan berdasarkan kemajuan pribadi. Ditambah lagi, *virtual learning* yang dikombinasikan dengan simulasi dan perangkat kolaboratif tertentu bisa meningkatkan keterlibatan belajar dan penangkapan *skill* praktis bagi pegawai (García-Peñalvo *et al.*, 2020).

7. *Life-long Learning*

Pembelajaran sepanjang hayat atau *life-long learning* (LLL) adalah sebuah filosofi pembelajaran yang semakin berkembang seiring dengan digitalisasi dalam organisasi, yang mengakar pada keyakinan karyawan bahwa belajar tidak mengenal batas waktu, mereka harus terbuka terhadap ide dan keputusan baru, serta bersedia mengubah sikap. Maka dari itu, LLL sangat integral untuk melatih dan memperbarui kompetensi karyawan (Sannia *et al.*, 2008). Karyawan yang aktif dalam meningkatkan keterampilan (*upskilling*) dan pelatihan ulang (*reskilling*) akan memperbaiki peluang kerja mereka. LLL berperan penting dalam mengatasi kesenjangan keterampilan antara apa yang telah dipelajari melalui metode pembelajaran tradisional dan keterampilan yang dibutuhkan di dunia kerja modern.

Human Resource Transformation

Human Resource Transformation adalah konsep yang dipopulerkan oleh Dave Ulrich dalam bukunya yang berjudul "*HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*" (2009). Ulrich mengemukakan bahwa fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) harus bertransformasi untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berkembang dan semakin kompetitif. Tujuan utama dari transformasi ini adalah menjadikan SDM lebih strategis dan memberikan nilai yang lebih besar bagi organisasi, tidak hanya berfokus pada tugas administratif, tetapi juga berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Ulrich menggambarkan empat peran utama yang harus diambil oleh SDM untuk menjadi lebih strategis dan efektif. Keempat peran ini membantu SDM beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi:

1. *Strategic Partner* (Mitra Strategis)

SDM harus bekerja sama dengan manajemen dan pimpinan perusahaan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

2. *Change Agent* (Agen Perubahan)

SDM harus mampu menjadi pendorong perubahan dalam organisasi.

3. *Administrative Expert* (Ahli Administratif)

SDM tetap harus mengelola administrasi, tetapi peran ini sekarang berfokus pada peningkatan efisiensi dan penggunaan teknologi untuk merampingkan proses administrasi SDM.

4. *Employee Champion* (Juara Karyawan)

SDM harus memastikan kesejahteraan dan motivasi karyawan.

Evaluasi Efektivitas Pembelajaran: Kirkpatrick's Four-Level Model

Dalam mengukur keberhasilan program *Learning and Development (L&D)*, Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) mengembangkan model evaluasi empat level yang hingga kini masih menjadi acuan utama. Level pertama, *Reaction*, mengukur seberapa baik peserta merespons terhadap pelatihan yang diberikan. Level kedua, *Learning*, mengevaluasi sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru. Level ketiga, *Behavior*, mengkaji sejauh mana perubahan perilaku terjadi di tempat kerja sebagai hasil dari pelatihan. Level keempat, *Results*, menilai dampak nyata terhadap kinerja organisasi seperti peningkatan produktivitas, penjualan, atau efisiensi operasional.

Dalam masa pandemi COVID-19, digitalisasi proses *Learning & Development (L&D)* menjadi suatu keniscayaan, termasuk bagi perusahaan asuransi. Namun, dalam mengukur efektivitas program L&D digital, perusahaan tidak seharusnya hanya terpaku pada indikator kuantitatif seperti jumlah jam belajar atau jumlah modul yang diselesaikan. Yang jauh lebih penting adalah kemampuan untuk mengevaluasi sejauh mana program tersebut menghasilkan perubahan perilaku karyawan, meningkatkan kompetensi yang relevan, serta memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian hasil bisnis. Dengan demikian, pendekatan pengukuran yang lebih holistik dan berbasis dampak menjadi kunci dalam memastikan investasi L&D benar-benar mendukung transformasi dan daya saing perusahaan.

Change Management dalam Transformasi HR

Kotter (1995) mengemukakan delapan langkah penting untuk mengelola perubahan organisasi, mulai dari menciptakan *sense of urgency* hingga mengkonsolidasikan perubahan dalam budaya perusahaan. Transformasi HR, khususnya dalam mengadopsi model kerja *hybrid* dan digitalisasi *learning*, memerlukan pendekatan manajemen perubahan yang terstruktur. Salah satu pendekatan yang relevan adalah ADKAR Model yang diperkenalkan oleh Hiatt (2006). Model ini terdiri dari lima tahap yaitu *Awareness* tentang perlunya perubahan, *Desire* untuk mendukung perubahan, *Knowledge* tentang bagaimana melakukan perubahan, *Ability* untuk menerapkan perubahan, dan *Reinforcement* untuk mempertahankan perubahan tersebut. Tanpa manajemen perubahan yang sistematis, organisasi berisiko mengalami resistensi dari karyawan, ketidakstabilan budaya organisasi, dan kegagalan dalam mengintegrasikan kebijakan kerja baru. Oleh karena itu, penerapan ADKAR Model sangat penting untuk memastikan keberhasilan transformasi HR pasca-pandemi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi eksploratif untuk memahami secara mendalam peran *Human Resource Transformation (HRT)* dalam mengoptimalkan *Learning & Development (L&D)* berbasis teknologi digital di industri asuransi Indonesia. Teknik pemilihan informan dilakukan melalui *purposive sampling*, dengan kriteria informan memiliki peran strategis dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan fungsi sumber daya manusia dan operasional organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan proses wawancara *online* via *google meet* dan *microsoft teams*, maupun *offline*. Informan penelitian terdiri atas enam responden, yaitu *HR Manager* dan *Operational Manager* dari tiga perusahaan asuransi besar di Indonesia, yang dipilih berdasarkan pertimbangan pengalaman, kewenangan pengambilan keputusan, serta pemahaman terhadap kebijakan dan implementasi L&D selama dan setelah pandemi COVID-19.

Tabel 1. Responden Penelitian

Karakteristik	Jumlah Responden
Ukuran Organisasi	
Besas	3
Industri	
Asuransi	3
Jenis Kelamin	
Wanita	2
Pria	4

Untuk memastikan validitas dan kredibilitas data, penelitian ini menerapkan beberapa teknik validasi kualitatif, yaitu *member checking*, dan triangulasi sumber. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil ringkasan wawancara dan interpretasi temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna dan akurasi data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari informan dengan latar belakang fungsi yang berbeda, kemudian dari hasil transkrip dilakukan proses pengkodean, yang mencakup berbagai informasi yang berasal dari pengalaman dan perspektif yang relevan terkait dengan optimalisasi metode atau aktifitas pembelajaran dan pengembangan karyawan pada saat terjadi pandemi COVID-19 hingga saat ini. Pertanyaan penelitian berikut dirumuskan dan diajukan kepada *HR Manager* dan *Operational Manager*:

RQ1. Bagaimana perusahaan asuransi menyesuaikan strategi dan kebijakan *Learning & Development* selama masa transisi pandemi hingga pasca-pandemi?

RQ2. Bagaimana peran *Human Resource Transformation* mendukung efektivitas pembelajaran digital serta implikasinya terhadap pengelolaan sumber daya manusia?

Pemilihan sektor asuransi didasarkan pada peran strategisnya sebagai bagian integral dari industri keuangan yang mengalami tantangan luar biasa selama pandemi. Industri ini tidak hanya harus menghadapi tekanan ekonomi global tetapi juga menyesuaikan operasionalnya dengan perubahan kebutuhan tenaga kerja dan pelanggan. Menurut Lofland dan Lofland dalam Mikolajczyk (2021) teknik analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian bertujuan untuk menggali tema-tema utama, pola perubahan, dan makna perubahan yang muncul dari data yang dikumpulkan melalui wawancara dan studi literatur. Proses analisis data ini terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Penyusunan Kode (*Coding*)
 - a) Peneliti melakukan *coding* dengan memberikan kode terhadap bagian-bagian data yang memiliki tema atau makna tertentu.
 - b) Kode-kode ini disusun berdasarkan konsep yang muncul dari data yang diperoleh, baik itu data dari wawancara maupun dari sumber literatur jurnal yang telah ditinjau.
2. Penyusunan Kategorisasi

Peneliti mencari keterkaitan antara kode-kode yang telah dihasilkan, menggabungkan kode-kode yang serupa atau saling berhubungan ke dalam satu kategori yang lebih luas. Dengan tujuan proses ini membantu untuk menyusun informasi ke dalam kelompok-kelompok yang lebih mudah dianalisis.
3. Pendekatan Konseptual

Setelah kategori terbentuk, peneliti kemudian melakukan pendekatan konseptual, yaitu mengidentifikasi konsep utama yang lebih luas dari setiap kategori yang ada. Setiap konsep yang diidentifikasi harus sesuai dengan tujuan penelitian sehingga mampu memberikan jawaban terhadap fokus utama penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HR Transformation dalam perusahaan asuransi, khususnya di bagian *Learning & Development* (L&D), bisa dilakukan bahkan pada kondisi pandemi COVID-19 yang dilakukan dengan peralihan melalui media online. Bahkan, pandemi ini dapat dinilai sebagai kesempatan untuk mempercepat transformasi SDM, terutama dalam proses pengembangan karyawan. Transformasi dalam manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai langkah solusi ketika pola kehidupan mulai bergeser akibat dampak pandemi dan meningkatnya pemanfaatan teknologi (Feto & Tiarapuspa, 2024). Dalam konteks *HR Transformation*, perusahaan asuransi dapat memanfaatkan pembelajaran online untuk mengembangkan keterampilan. Ulrich menekankan bahwa teknologi memainkan peran yang sangat penting dalam transformasi SDM. Teknologi memungkinkan SDM untuk:

- 1. Mengelola informasi dan data karyawan lebih efisien.
- 2. Memungkinkan pelatihan dan pengembangan yang lebih berbasis data.
- 3. Meningkatkan interaksi dan komunikasi dalam organisasi.

Selain itu, penggunaan platform digital untuk manajemen kinerja, pengembangan keterampilan, dan pengelolaan talent menjadi bagian integral dari transformasi SDM. Dibawah ini merupakan hasil dari wawancara yang telah dilakukan dengan sejumlah narasumber di perusahaan asuransi untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) pada kondisi selama dan pasca pandemi COVID-19. Wawancara ini, bertujuan untuk mengeksplorasi perubahan dalam strategi pembelajaran dan pengembangan karyawan. Selain itu, guna mendalami respons karyawan terhadap perubahan, seperti adaptasi teknologi digital, serta preferensi mereka terhadap pelatihan daring dan luring.

Tabel 2. Tema dan kutipan representatif

Tema	Sub-tema	Kode	Kutipan representatif
Dampak pandemi terhadap operasional perusahaan	Adaptasi model kerja (WFH & Hybrid)	<i>Remote work</i> <i>Produktivitas</i> <i>Work life balance</i>	“dengan konsep WFH WFO kita bisa mempertanggung jawabkan productivity, kita bisa memberikan result yang sama dan sebelum pola kerja lama, nah itu yang akhirnya kita komit sampai sekarang.” (Wanita HR Manager)
	Digitalisasi operasional	<i>Media online meeting</i> <i>Recording process</i> <i>Learning Management System (LMS)</i>	“kita juga melakukan penjualan via online baik itu Zoom, baik itu media media yang lain.” (Pria, Operational Manager) “kita sekarang meeting itu tidak terlalu banyak. Yang tidak terlalu penting atau terlalu jauh kita bisa by zoom aja atau online, sampai sekarang sih.” (Pria, HR Manager)
		Efisiensi meeting Perubahan jam kerja Digitalisasi pekerjaan Efisiensi kapasitas	“jumlah orang yang 8 di tim saya ya otomatis dengan shifting dan jam kerja yang dikurangi kita lebih baik mengurangi jumlah orang.” (Wanita, HR Manager)

Tema	Sub-tema	Kode	Kutipan representatif
	Perubahan kapasitas dan proses bisnis.		“kita juga melakukan penjualan via online baik itu Zoom, baik itu media media yang lain.” (Pria, Operational Manager)
Perubahan dalam <i>Learning and Development</i> (L&D)	Peralihan ke pelatihan daring & hybrid	<i>E-Learning</i> <i>Online training</i>	“dari sisi training semua tidak ada yang berubah, mungkin dari sisi media nya aja biasanya offline sekarang media nya jadi online” (Pria, HR Manager)
	Penggunaan platform digital untuk pembelajaran	<i>Smart learning</i> <i>Digital learning platform</i> <i>Self-awareness</i>	“smart learning itu, satu, sama, <i>self-centered learning</i> jadi karyawan itu diminta untuk <i>aware</i> dengan proses belajar nya mereka sendiri, jadi kita fasilitasi dengan beberapa platform-platform yang kita punya, linkedin learning” (Wanita, HR Manager)
Efektivitas dan efisiensi pelatihan online	Keunggulan dan efisiensi pelatihan daring	Mobilitas belajar Fleksibilitas belajar <i>Digital tools</i>	“karyawan dimana mereka bisa belajar <i>anytime anywhere</i> tanpa harus terkendala dengan tools” (Wanita, HR Manager)
	Tantangan dan solusi hybrid	Faktor interpersonal Gangguan teknis Daya tangkap berbeda	“mereka install <i>linkedin learning</i> didalam handphone” (Wanita, Operational Manager) “kalau <i>online</i> itu kan kita agak susah ya buat orang itu mungkin ada gangguan sinyal” (Wanita, HR Manager)
Target dan evaluasi kinerja	Penyesuaian KPI dan target selama pandemi	Penyesuaian target KPI Monitoring kinerja	“biasanya kita kasih mereka itu 3 bulan untuk targetnya... Pas covid kita bikin 6 bulan” (Wanita, Operational Manager)
	Efisiensi SDM melalui teknologi	<i>Schedule</i> pekerjaan <i>Turnover</i> karyawan	“model shifting mungkin ada yang tiga hari dia masuk tiga hari dia libur gantian” (Wanita, Operational Manager)
Respons karyawan terhadap perubahan	Adaptasi teknologi dan budaya kerja baru	Agilitas adaptasi Efisiensi proses Mempertahankan budaya kerja	“sebenarnya lebih memudahkan kan lebih efektif lah gitu cuman memang adaptasinya yang agak lama lah karena misalkan sebelumnya mungkin secara proses harus lewat ini ini dulu sekarang bisa langsung gitu aja sih” (Wanita, Operational Manager)
		<i>Training</i> interaktif	“sebenarnya dari sisi salesnya sih yang minta kayaknya kalau misalkan secara online itu enggak

Tema	Sub-tema	Kode	Kutipan representatif
	Preferensi pelatihan <i>offline</i> vs <i>online</i>	Preferensi media training Kenyamanan bekerja	efektif dari sisi salesnya. Jadi kita memang lebih <i>prefer</i> makanya diusahakan untuk <i>offline</i> ” (Wanita, Operational Manager)
Pandangan terhadap dampak pandemic	Efisiensi dan transformasi positif.	Peluang belajar Kemajuan teknologi Penghematan biaya Efisiensi waktu	“pandemi itu menjadi peluang saya untuk belajar lebih banyak” (Wanita, HR Manager)
	Keberlanjutan model <i>hybrid</i> di masa depan.	Fleksibilitas <i>Paperless processes</i> Jangkauan luas	“training secara <i>offline</i> ...tapi kalau di bawah lima itu akan <i>online</i> .” (Wanita, Operational Manager)

Human Resource Transformation mencakup pembaruan strategi dan proses manajemen sumber daya manusia agar lebih adaptif terhadap tantangan dan peluang baru. Pandemi mendorong perusahaan untuk mengubah model kerja menjadi lebih fleksibel melalui WFH dan *hybrid*. Ini adalah bagian dari transformasi budaya kerja yang merupakan elemen kunci dalam HRT. Dari hasil wawancara yang dilakukan, perusahaan tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara optimal dengan dukungan teknologi. Ini menunjukkan bagaimana HRT membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Pada aspek *Learning and Development*, penggunaan platform digital seperti *LinkedIn Learning* mencerminkan integrasi teknologi ke dalam pengembangan kompetensi karyawan, salah satu fokus utama HRT. Transformasi ini memungkinkan pelatihan yang lebih personal, mandiri, dan berbasis data, sesuai dengan prinsip *smart learning* yang diadopsi beberapa perusahaan. HRT di sini berperan dalam mengubah pendekatan pelatihan dari yang tradisional menjadi lebih efektif dan efisien. Penyesuaian KPI dan penggunaan teknologi untuk efisiensi SDM juga merupakan bagian integral dari HRT. Dengan memanfaatkan data dan teknologi, perusahaan dapat memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih akurat dan relevan dengan kebutuhan saat ini. Selain itu, respons karyawan terhadap adaptasi teknologi dan budaya kerja baru menjadi indikator penting keberhasilan HRT dalam menciptakan ekosistem kerja yang inklusif dan adaptif. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Laxman dan Manyanaik (2024) yang menunjukkan bahwa 63,6 persen praktisi HR di sektor asuransi menilai bahwa peningkatan investasi dalam pembelajaran dan pengembangan menjadi kunci untuk menghadapi tantangan era Industri 4.0. Dalam studi tersebut, perusahaan menyoroti pentingnya penguasaan teknologi, pembaruan desain kerja, serta perubahan metode rekrutmen dan retensi. Hal ini relevan dengan adopsi LMS yang mulai diimplementasikan di perusahaan yang menjadi objek penelitian ini.

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 berperan sebagai katalis percepatan transformasi *Learning & Development* (L&D) di industri asuransi Indonesia melalui adopsi pembelajaran digital, seperti *e-learning*, *learning management system* (LMS), dan model pembelajaran *hybrid*. Transformasi ini menandai pergeseran dari pendekatan pembelajaran konvensional menuju sistem yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi untuk mendukung keberlanjutan pengembangan kompetensi karyawan. Berdasarkan kerangka *Human Resource Transformation* (HRT) yang dikemukakan oleh Ulrich, temuan ini menunjukkan pergeseran peran HR dari fungsi administratif menuju peran strategis yang berorientasi pada penciptaan nilai organisasi. Pembelajaran digital

tidak hanya menjadi respons terhadap krisis, tetapi juga bagian dari upaya HR dalam menyelaraskan pengembangan kompetensi karyawan dengan kebutuhan bisnis yang dinamis.

Dilihat dari perspektif model ADKAR, pandemi meningkatkan *awareness* dan *desire* organisasi serta karyawan untuk beradaptasi, sementara implementasi pelatihan digital berkontribusi pada peningkatan *knowledge* dan *ability*. Namun, aspek *reinforcement* masih relatif lemah akibat keterbatasan evaluasi dan tindak lanjut pembelajaran, sehingga dampak jangka panjang terhadap kinerja belum sepenuhnya optimal. Selanjutnya, berdasarkan Kirkpatrick's model, evaluasi pembelajaran pada umumnya masih terbatas pada Level 1 (*Reaction*) dan Level 2 (*Learning*), sedangkan evaluasi pada Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*) belum dilakukan secara sistematis. Temuan ini sejalan dengan Mikołajczyk (2021) dan Alexander *et al.* (2022) yang menyoroti percepatan digitalisasi pembelajaran selama pandemi, namun penelitian ini menambahkan bahwa dalam konteks industri asuransi Indonesia, keberhasilan transformasi L&D sangat dipengaruhi oleh peran strategis HR dalam mengelola perubahan dan mengaitkan pembelajaran dengan kinerja bisnis.

Implikasi Praktis

Transformasi Human Resource (HR) di industri asuransi, sebagaimana dipercepat oleh pandemi COVID-19, menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru dalam pengelolaan *Learning & Development* (L&D). Berdasarkan hasil analisis teori dan hasil wawancara, terdapat sejumlah implikasi praktis yang perlu diperhatikan dalam mengoptimalkan transformasi *Human Resource* (HR) di industri asuransi:

Tabel 3. Implikasi praktis

Konsep Utama	Teori	Penjelasan
<i>Self-Directed Learning</i>	<i>Employee Development</i> (Tharenou <i>et al.</i> , Nadiv <i>et al.</i> , Somogyi)	Pengembangan karyawan kini berfokus pada kemampuan individu untuk mengelola sendiri proses belajarnya. Dengan munculnya platform seperti <i>LinkedIn Learning</i> , HR perlu memfasilitasi sistem <i>self-directed learning</i> berbasis platform digital dan memberi reward kepada karyawan yang aktif meningkatkan kompetensi.
<i>Hybrid and Micro Learning Models</i>	<i>Learning and Development</i> (Salas <i>et al.</i> , 2012)	<i>Learning & Development</i> di era pasca-pandemi menghadapi tantangan teknis (jaringan, <i>engagement</i>). Untuk itu, HR harus membangun <i>Hybrid Training System</i> (<i>online + offline</i>) serta mengadopsi <i>Microlearning</i> – yaitu pelatihan singkat, fleksibel, berbasis mobile untuk meningkatkan efektivitas dan mengatasi keterbatasan teknis.
<i>Strategic HR Transformation</i>	<i>Human Resource Transformation</i> (Ulrich & Allen, 2009)	Transformasi HR tidak cukup hanya melalui digitalisasi administrasi. HR perlu mengambil peran sebagai <i>business enabler</i> : mendorong <i>reskilling digital workforce</i> , mengintegrasikan HR <i>analytics</i> untuk pengambilan keputusan, dan mendukung strategi bisnis jangka panjang dengan pengelolaan SDM berbasis data.
<i>Behavioral Evaluation of Learning</i>	<i>Kirkpatrick's Four-Level Model</i> (Kirkpatrick, 2006)	Evaluasi <i>Learning & Development</i> tidak boleh berhenti di reaksi dan pembelajaran saja. HR perlu mengimplementasikan evaluasi perubahan perilaku (Level 3) dan hasil bisnis (Level 4)

Konsep Utama	Teori	Penjelasan
<i>Structured Change Management</i>	<i>Kotter's 8-Step Change Model</i> (Kotter, 1995) dan ADKAR Model (Hiatt, 2006)	dengan <i>tools</i> seperti <i>post-training behavioral survey</i> dan linkage ke KPI individual/team untuk memastikan pelatihan berdampak nyata. Adaptasi budaya kerja digital dan hybrid memerlukan pendekatan formal. HR harus membangun <i>program change management</i> terstruktur, mulai dari menciptakan <i>urgency</i> , membangun koalisi, membentuk visi perubahan, hingga <i>reinforcement</i> , dengan pemetaan <i>readiness</i> dan respons individu menggunakan ADKAR <i>assessment</i> .

Pertama, *Employee Development* menurut Tharenou *et al.* (2007), Nadiv *et al.* (2021), dan Somogyi *et al.* (2021), dikutip dalam Mikolajczyk (2021) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara adaptif dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, penggunaan platform seperti *LinkedIn Learning* menunjukkan bahwa karyawan kini cenderung melakukan *self-directed learning*. Oleh karena itu, HR perlu mengembangkan program pembelajaran berbasis *personalized learning pathways*, yang memungkinkan karyawan memilih sendiri materi pengembangan sesuai kebutuhan dan arah karir masing-masing, serta memperkuat budaya *lifelong learning* dengan mekanisme reward berbasis pencapaian individual.

Kedua, teori *Learning and Development* dari Salas *et al.* (2012) menggarisbawahi pentingnya efektivitas media pembelajaran. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa tantangan teknis dan kebutuhan interaksi tatap muka, khususnya untuk fungsi seperti sales, masih menjadi kendala dalam online learning. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengadopsi *Hybrid Learning Models* yang menggabungkan keunggulan pembelajaran daring dan luring, serta mengembangkan *microlearning modules* berbasis mobile untuk mengatasi keterbatasan teknis dan menjaga engagement karyawan.

Ketiga, dalam konteks *Human Resource Transformation* yang dirumuskan oleh Ulrich dan Allen (2009), HR di perusahaan asuransi masih lebih fokus pada digitalisasi administratif dibandingkan berperan sebagai mitra strategis. Untuk itu, HR perlu bergeser menjadi *business enabler* yang aktif mendorong program *reskilling digital workforce*, memperkuat penerapan *HR analytics*, serta memastikan bahwa perubahan dalam pengelolaan SDM mendukung tujuan strategis organisasi.

Keempat, berkaitan dengan *evaluasi efektivitas L&D*, teori *Kirkpatrick's Four-Level Model* (2006) menekankan pentingnya mengukur dampak pelatihan hingga pada perubahan perilaku dan hasil bisnis. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa evaluasi masih berfokus pada jumlah jam pelatihan dan kehadiran. Praktiknya, perusahaan harus mengimplementasikan sistem evaluasi komprehensif yang mengukur perubahan kompetensi dan kontribusi kinerja individu terhadap target organisasi, misalnya melalui *post-training behavioral assessment* dan integrasi hasil ke dalam penilaian Key Performance Indicators (KPI).

Kelima, dalam perubahan budaya organisasi, Kotter's 8-Step Change Model (1995) dan ADKAR Model (Hiatt, 2006) menekankan bahwa perubahan harus dilakukan secara terstruktur dan terencana. Namun dalam praktiknya, adaptasi terhadap model kerja *hybrid* masih terjadi secara informal. Oleh karena itu, HR harus membangun *structured change management programs* yang mencakup kampanye kesadaran, pembentukan koalisi perubahan, penyusunan visi transformasi digital, serta penguatan keberlanjutan perubahan melalui pengukuran *readiness* dan *reinforcement* secara sistematis.

Penerapkan praktik-praktik ini, dan mengacu pada Das (2011), organisasi asuransi perlu berpindah dari pendekatan transactional HR menuju *strategic HRM* (SHRM) untuk dapat bersaing di era global. Untuk itu, perusahaan disarankan mulai membangun *HR roadmap* jangka panjang yang mencakup pemetaan kebutuhan kompetensi masa depan (*future skills*), integrasi HR metrics dengan KPI bisnis, serta kolaborasi lintas fungsi antara HR dan unit bisnis dalam menyusun strategi pengembangan talenta. SHRM tidak hanya menekankan efektivitas fungsi SDM secara internal, namun juga menempatkan SDM sebagai katalis strategi bisnis. Dalam konteks ini, HR tidak sekadar menyediakan pelatihan, namun juga merancang strategi pengembangan talenta yang selaras dengan arah bisnis dan kebutuhan pasar. Perusahaan dapat memperkuat kesiapan SDM menghadapi tantangan era digital, meningkatkan efektivitas *Learning & Development*, serta memastikan bahwa transformasi HR yang dilakukan tidak hanya reaktif terhadap pandemi, melainkan menjadi fondasi bagi keunggulan kompetitif jangka panjang.

KESIMPULAN

Pandemi COVID-19 telah menjadi katalisator perubahan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri asuransi Indonesia, khususnya pada aspek *Learning & Development* (L&D). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan asuransi melakukan berbagai penyesuaian kebijakan dan strategi pembelajaran melalui adopsi teknologi digital, seperti penggunaan *Learning Management System* (LMS), platform pembelajaran daring seperti *LinkedIn Learning*, serta penerapan model kerja hybrid yang lebih fleksibel. Upaya tersebut dilakukan untuk menjaga keberlanjutan proses pembelajaran karyawan di tengah keterbatasan interaksi fisik, sekaligus mendorong berkembangnya budaya *self-directed learning* dan fleksibilitas waktu belajar.

Namun demikian, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebagian besar praktik transformasi L&D masih bersifat adaptif dan taktis sebagai respons terhadap kondisi pandemi, serta belum sepenuhnya dikembangkan menjadi strategi pembelajaran jangka panjang yang terintegrasi dengan konsep *lifelong learning* dan *digital reskilling*. Evaluasi efektivitas program L&D umumnya masih terbatas pada tingkat partisipasi dan penyelesaian pelatihan, yang sejalan dengan Level 1 (*Reaction*) dan Level 2 (*Learning*) dalam model Kirkpatrick. Pengukuran yang lebih komprehensif terkait perubahan perilaku kerja (Level 3) dan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Level 4) belum dilakukan secara konsisten, sehingga dampak strategis pembelajaran terhadap hasil bisnis belum sepenuhnya teridentifikasi.

HR tidak hanya berperan sebagai *administrative expert* melalui digitalisasi proses, tetapi juga mulai menjalankan fungsi sebagai *strategic partner* dalam mendukung adaptasi budaya kerja hybrid dan digital, *human capital developer* melalui penyediaan infrastruktur pembelajaran berbasis teknologi, serta *change agent* dalam memfasilitasi perubahan budaya kerja. Meskipun demikian, peran HR sebagai agen perubahan masih didominasi oleh pendekatan informal dan belum sepenuhnya didukung oleh penerapan *structured change management* yang sistematis sebagaimana direkomendasikan dalam Kotter's 8-Step Change Model dan ADKAR Model.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah informan yang relatif terbatas dan fokus pada perusahaan asuransi besar di Indonesia membatasi generalisasi temuan ke konteks organisasi yang lebih luas. Kedua, pendekatan kualitatif yang digunakan memungkinkan eksplorasi mendalam, namun belum memberikan pengukuran kuantitatif terkait dampak L&D terhadap kinerja individu maupun organisasi. Ketiga, penelitian ini berfokus pada perspektif manajerial, sehingga

belum sepenuhnya menangkap pengalaman dan persepsi karyawan sebagai peserta pembelajaran.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah dan variasi informan yang lebih luas, termasuk karyawan dari berbagai level organisasi, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif guna mengukur dampak pembelajaran secara lebih objektif. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi implementasi evaluasi pembelajaran berbasis outcome dan kinerja bisnis, serta mengkaji efektivitas penerapan *structured change management* dalam mendukung transformasi HR dan L&D secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian di masa depan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran strategis Human Resource Transformation dalam menciptakan organisasi yang lebih *agile*, *resilient*, dan *future-ready* di tengah dinamika industri yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, F. R., Durai, P., & Jose, J. (2022). The Shifting Corporate Strategy of Learning and Development in the Post-Pandemic Era. In *Journal of Positive School Psychology*, 4.
- Chandra Das, S., Das, S. C., & Professor, A. (2011). *Contemporary Issues in Human Resource Management, Management Development Research Foundation*. <https://www.researchgate.net/publication/320490712>.
- Feto, Y. W. N., & Tiarapuspa. (2024). TRANSFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SETELAH PANDEMI COVID-19. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 4(1), 789–794. DOI: <https://doi.org/10.25105/jet.v4i1.16893>.
- García-Peñalvo, F. J., Corell, A., Abella-García, V., & Grande, M. (2020). Online assessment in higher education in the time of COVID-19. *Education in the Knowledge Society*, 21. DOI: <https://doi.org/10.14201/eks.23013>.
- Häll, A., Tengblad, S., Oudhuis, M., & Dellve, L. (2023). How hard can it be? A qualitative study following an HRT implementation in a global industrial corporate group. *Personnel Review*, 52(5), 1632–1646. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0377>.
- Halmaghi, E.-E., & Todăriță, E.-T. (2023). Creating a Learning Culture in the Organisation. *Scientific Bulletin*, 28(2), 210–214. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsaft-2023-0021>.
- Hiatt, Jeff. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Loveland: Learning Center Publications.
- Kotter, J. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Boston: Harvard Business Review.
- Kamsin, I. F. (2024). Hybrid E-Learning Model and Applications. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(8). DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i8/22431>.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: the four levels* (3rd ed). ReadHowYouWant.com ; Berrett-Koehler Publishers.
- Laxman, R., & Manyanaik, S. (2024). THE IMPACT OF INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0 ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN INSURANCE SECTOR. In *International Journal of Advanced Research in Commerce*, 07(01).
- Načinović Braje, I. (2023). The New Normal: Remote Work after the COVID-19 Pandemic. In *GOOD GOVERNANCE AND RESILIENCE. Sharing Best Practices*

- and Challenges in Times of Crisis across Europe*. Bucharest University of Economic Studies Publishing House. DOI: https://doi.org/10.24818/978-606-34-0416-0_5.
- Ramadhan, N. R., & Siti Rahmawati. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336–347. DOI: <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>.
- Salas, E., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (n.d.). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. DOI: <https://doi.org/10.2307/23484697>.
- Sannia, M. N., Ercoli, G., & Leo, T. (2008). Evaluation of Virtual Learning Environment for the Professional Training in Public Administration. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 2(1), 50. DOI: <https://doi.org/10.3991/ijac.v2i1.589>.
- Sulaimon, A.-H. A., & Ametepe, P. K. (2024). Process improvement strategy (PIS) and employee productivity amid COVID-19 pandemic among bank employees. *IIMT Journal of Management*, 1(2), 264–285. <https://doi.org/10.1108/iimtjm-11-2023-0052>.
- Ulrich, D., & Allen, J. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. New York: McGraw-Hill.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.