

# Transformasi Digital Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Pt Asuransi Hebat Timur Tantangan Mindset Karyawan Yang Berorientasi Kuantitas Terhadap Kualitas Penerbitan Polis

Hanang Romanto

Penulis  
Korespondensi Penulis  
Hanang Romanto  
hanang.romanto@gmail.com  
Sekolah Tinggi Manajemen  
Asuransi Trisakti

## **Abstract**

*This study aims to analyze the digital transformation challenges faced by PT Asuransi Hebat Timur related to employee mindset that prioritizes quantity over quality in the insurance policy issuance process. Digital transformation is imperative for the insurance industry to improve operational efficiency and competitiveness, but is often hindered by employee resistance and organizational unpreparedness. This research uses a qualitative case study method with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and analysis of company documents. The results show that the employee mindset oriented towards quantitative targets (number of policies issued) without considering underwriting quality and document completeness is a result of inadequate change management, digital training, and organizational culture that does not support innovation. Recommendations include implementing two-way communication-based change management strategies, developing sustainable digital training programs, and modifying incentive systems that balance quantity and quality indicators of policy issuance.*

**Keywords:** *SDM, Human Resources Management, Digital Transformation, Employee Mindset, Insurance Policy Quality, Change Management*

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis tantangan transformasi digital yang dihadapi PT Asuransi Hebat Timur terkait mindset karyawan yang mengutamakan kuantitas dibandingkan kualitas dalam proses penerbitan polis asuransi. Transformasi digital merupakan keharusan bagi industri asuransi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing, namun seringkali terhambat oleh resistensi karyawan dan ketidaksiapan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mindset karyawan yang berorientasi pada target kuantitatif (jumlah polis terbit) tanpa memperhatikan kualitas underwriting dan kelengkapan dokumen merupakan dampak dari kurangnya change management, pelatihan digital, dan budaya organisasi yang tidak mendukung inovasi. Rekomendasi yang diajukan meliputi implementasi strategi change management berbasis komunikasi dua arah, pengembangan program pelatihan digital secara berkelanjutan, dan perubahan sistem insentif yang menyeimbangkan indikator kuantitas dan kualitas penerbitan polis.

---

## I. PENDAHULUAN

### I.A. LATAR BELAKANG

Industri asuransi di Indonesia sedang menghadapi gelombang transformasi digital yang tidak dapat dihindari. Perkembangan teknologi informasi, kehadiran *insurtech* (perusahaan teknologi asuransi), serta perubahan perilaku konsumen yang menuntut layanan cepat dan digital telah mendorong perusahaan asuransi konvensional untuk melakukan transformasi menyeluruh. Menurut Nematollahi et al. (2024), transformasi digital dalam sektor asuransi tidak hanya mengubah proses bisnis, tetapi juga memerlukan perubahan fundamental dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung kekuatan sistem HRM.

PT Asuransi Hebat Timur, sebagai salah satu perusahaan asuransi yang sedang melakukan transformasi digital, menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengubah mindset karyawannya. Transformasi digital yang diimplementasikan perusahaan mencakup digitalisasi proses penerbitan polis, penggunaan sistem *underwriting* berbasis kecerdasan buatan (AI), serta otomatisasi klaim. Namun, terdapat *gap* antara kondisi ideal dan kondisi realita di lapangan: karyawan yang terbiasa dengan sistem manual dan target kuantitatif (jumlah polis terbit) mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem baru yang menuntut keseimbangan antara kuantitas dan kualitas penerbitan polis. Permasalahan yang dihadapi PT Asuransi Hebat Timur merupakan refleksi dari temuan penelitian sebelumnya. Al-Alawi et al. (2023) menemukan bahwa resistensi karyawan, keterampilan digital, dan dukungan manajemen puncak merupakan faktor kritis dalam adopsi transformasi digital HRM.

Demikian pula, penelitian tentang kesiapan sektor asuransi untuk transformasi digital menunjukkan bahwa resistensi karyawan (mean = 9) dan kurangnya kesiapan karyawan (mean = 8) merupakan tantangan organisasional dengan tingkat keparahan tertinggi.

Mindset karyawan yang mengutamakan kuantitas dibandingkan kualitas dalam penerbitan polis menimbulkan risiko operasional yang serius, termasuk polis yang tidak sesuai dengan profil risiko nasabah, kelengkapan dokumen yang tidak memadai, dan potensi *misselling*. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip *customer-centric transformation* yang menekankan bahwa loyalitas pelanggan kini bergantung pada pengalaman pengguna dan kualitas layanan.

#### 1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan utama dan tujuan spesifik yang dirumuskan sebagai berikut:

##### Tujuan Utama

Menganalisis secara komprehensif tantangan transformasi digital yang dihadapi PT Asuransi Hebat Timur, khususnya terkait mindset karyawan yang berorientasi pada kuantitas penerbitan polis dibandingkan kualitas, serta merumuskan rekomendasi strategis berbasis manajemen sumber daya manusia untuk mengatasi permasalahan tersebut.

##### Tujuan Spesifik

1. Menganalisis faktor-faktor penyebab terbentuknya mindset karyawan yang berorientasi kuantitas dalam konteks transformasi digital di PT Asuransi Hebat Timur.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi secara mendalam akar permasalahan mengapa karyawan di divisi penerbitan polis dan *underwriting* masih mempertahankan pola pikir

---

yang mengutamakan jumlah polis terbit sebagai ukuran kesuksesan kerja, meskipun perusahaan telah meluncurkan program transformasi digital. Analisis ini mencakup eksplorasi terhadap sistem insentif yang ada, budaya organisasi yang berkembang selama bertahun-tahun, ketersediaan dan efektivitas program pelatihan digital, serta tingkat pemahaman karyawan terhadap visi dan tujuan transformasi digital perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji faktor psikologis karyawan, termasuk rasa takut akan perubahan (*fear of change*), kecemasan terhadap kompetensi digital yang belum memadai, serta persepsi karyawan mengenai ancaman terhadap keamanan kerja akibat otomatisasi proses penerbitan polis. Dengan memahami faktor-faktor penyebab secara holistik, diharapkan dapat ditemukan titik intervensi yang tepat untuk mengubah mindset karyawan dari orientasi kuantitas menuju keseimbangan kuantitas-kualitas.

2. Mengidentifikasi dan menganalisis dampak dari mindset kuantitatif terhadap kualitas penerbitan polis, kepuasan nasabah, dan kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan mengukur secara empiris konsekuensi dari mindset karyawan yang mengutamakan kuantitas terhadap berbagai aspek operasional PT Asuransi Hebat Timur. Aspek-aspek yang dianalisis meliputi: (a) tingkat akurasi dan kelengkapan data dalam polis yang diterbitkan, (b) frekuensi kesalahan *underwriting* dan *misselling* yang berpotensi menimbulkan klaim yang tidak seharusnya dibayar, (c) dampak terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah yang merasa polis tidak sesuai dengan kebutuhan aktual mereka, (d) efisiensi waktu penyelesaian klaim yang menjadi lebih lambat akibat koreksi dan verifikasi ulang data polis, serta (e) risiko reputasi dan potensi sanksi regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) akibat praktik penerbitan polis yang tidak memenuhi standar kualitas. Analisis dampak ini penting untuk memberikan pemahaman kepada manajemen perusahaan mengenai urgensi perubahan mindset karyawan, bukan hanya dari perspektif operasional tetapi juga dari perspektif strategis jangka panjang perusahaan.

3. Mengevaluasi efektivitas program *change management* dan pengembangan kompetensi digital yang telah diimplementasikan PT Asuransi Hebat Timur dalam mendukung transformasi digital.

Penelitian ini bertujuan menilai sejauh mana program-program yang telah dilaksanakan perusahaan—seperti pelatihan penggunaan sistem *underwriting* berbasis AI, sosialisasi kebijakan transformasi digital, dan pembentukan tim transformasi—berhasil mengubah perilaku dan mindset karyawan. Evaluasi ini menggunakan kerangka *organizational readiness for change* yang mengukur tiga dimensi kesiapan: *change efficacy* (kemampuan organisasi dan karyawan dalam mengimplementasikan perubahan), *change valence* (motivasi dan niat positif karyawan terhadap perubahan), serta *contextual readiness* (kesiapan budaya, struktur, dan strategi organisasi untuk mendukung transformasi). Hasil evaluasi ini akan mengidentifikasi *gap* antara program yang dirancang dan implementasi di lapangan, sehingga dapat menjadi dasar perbaikan kebijakan SDM di masa mendatang.

4. Merumuskan rekomendasi strategis berbasis teori manajemen sumber daya manusia dan manajemen perubahan untuk mengubah mindset karyawan agar sejalan dengan tujuan transformasi digital.

---

Berdasarkan hasil analisis faktor penyebab dan dampak, serta evaluasi program existing, penelitian ini bertujuan menyusun rekomendasi yang komprehensif dan dapat diimplementasikan. Rekomendasi yang dirumuskan mencakup: (a) reformasi sistem penilaian kinerja dan insentif yang mengintegrasikan indikator kualitas, (b) desain program pelatihan dan pengembangan kompetensi digital yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan, (c) strategi komunikasi dan partisipasi karyawan dalam proses transformasi, (d) perubahan budaya organisasi menuju *learning organization* yang mendukung inovasi dan eksperimen, serta (e) pemanfaatan *people analytics* untuk memantau dan mengevaluasi perkembangan mindset karyawan secara berkala. Rekomendasi ini diharapkan tidak hanya dapat diaplikasikan di PT Asuransi Hebat Timur, tetapi juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan asuransi lainnya yang menghadapi tantangan serupa dalam proses transformasi digital.

### 1.3 Metode Penelitian

#### 1.3.1 Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Paradigma kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami fenomena sosial yang kompleks—yaitu mindset karyawan dalam konteks transformasi digital—secara mendalam dan holistik. Menurut Creswell dan Creswell (2018), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan makna yang diberikan oleh partisipan terhadap fenomena yang sedang terjadi di organisasi mereka. Studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu entitas—PT Asuransi Hebat Timur—yang sedang mengalami transformasi digital, sehingga memungkinkan analisis yang mendalam terhadap konteks, proses, dan dinamika organisasi yang unik.

#### 1.3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Asuransi Hebat Timur, sebuah perusahaan asuransi umum yang beroperasi di wilayah Indonesia Timur. Lokasi penelitian mencakup kantor pusat perusahaan di [kota] dan dua kantor cabang operasional di [kota cabang]. Waktu penelitian berlangsung selama enam bulan, dari Januari 2026 hingga Juni 2026, yang mencakup periode pra-implementasi, implementasi, dan pasca-implementasi sistem digitalisasi penerbitan polis.

#### 1.3.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data untuk memastikan kekayaan dan keabsahan data:

##### a. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara mendalam dilakukan dengan 15 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria:

- Manajer SDM dan Manajer Transformasi Digital (3 orang): untuk memahami visi, strategi, dan program transformasi digital dari perspektif manajemen.
- Kepala Divisi Underwriting dan Supervisor Penerbitan Polis (4 orang): untuk memahami proses operasional, tantangan teknis, dan pengawasan kualitas.
- Karyawan Operasional Penerbitan Polis (6 orang): untuk memahami pengalaman langsung, tantangan harian, dan mindset karyawan dalam menggunakan sistem

---

baru.

- Karyawan Bagian Klaim (2 orang): untuk memahami dampak kualitas penerbitan polis terhadap proses penyelesaian klaim.

Wawancara dilakukan secara semi-struktur dengan *interview guide* yang mencakup tema-tema: pengalaman menggunakan sistem digital, persepsi terhadap target kinerja, pemahaman tentang transformasi digital, hambatan yang dihadapi, dan harapan terhadap perusahaan. Setiap wawancara berlangsung selama 60–90 menit, direkam dengan izin responden, dan ditranskripsikan verbatim untuk analisis.

#### b. Observasi Partisipatif

Peneliti melakukan observasi partisipatif selama tiga bulan di divisi underwriting dan penerbitan polis. Observasi ini bertujuan untuk:

- Mengamati secara langsung proses penerbitan polis menggunakan sistem digital baru.
- Mengidentifikasi *workaround* atau cara kerja alternatif yang digunakan karyawan.
- Mengamati interaksi antar karyawan dan antara karyawan dengan supervisor.
- Mencatat kendala teknis dan operasional yang muncul selama proses kerja.

Catatan lapangan (*field notes*) dibuat setiap hari observasi, mencakup deskripsi aktivitas, kutipan percakapan informal, dan refleksi peneliti.

#### c. Analisis Dokumen

Dokumen perusahaan yang dianalisis meliputi:

- Dokumen kebijakan: kebijakan transformasi digital, standard operating procedure (SOP) penerbitan polis, dan kebijakan penilaian kinerja.
- Data operasional: laporan bulanan jumlah penerbitan polis, data tingkat *error*, dan statistik kepuasan nasabah selama 12 bulan terakhir.
- Materi pelatihan: modul pelatihan sistem digital, jadwal pelatihan, dan daftar peserta.
- Dokumen komunikasi: memo internal, minutes of meeting tim transformasi, dan *newsletter* perusahaan terkait transformasi digital.

### 1.3.4 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) mengikuti enam fase Braun dan Clarke (2006):

1. Familiarisasi data: membaca dan menelaah transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen secara berulang.
2. Pembentukan kode awal: mengidentifikasi unit-unit data yang relevan dengan fokus penelitian dan memberi kode.
3. Pencarian tema: mengelompokkan kode-kode menjadi tema potensial.
4. Review tema: mengevaluasi keterkaitan antar tema dan memastikan tema mencerminkan data secara akurat.
5. Penamaan dan definisi tema: memberi nama dan definisi yang jelas untuk setiap tema.
6. Penulisan laporan: menyusun narasi analisis yang dikaitkan dengan kerangka teori dan literatur.

### 1.3.5 Keabsahan Data (Trustworthiness)

Untuk menjamin kualitas dan keabsahan data, penelitian ini menerapkan empat kriteria Lincoln dan Guba (1985):

---

---

a. Kredibilitas (*Credibility*)

- Triangulasi sumber: membandingkan data dari berbagai level hierarki organisasi (manajemen, supervisor, karyawan operasional).
- Triangulasi teknik: menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen.
- Member checking: mengembalikan hasil analisis kepada beberapa responden kunci untuk dikonfirmasi keakuratannya.
- Peer debriefing: melibatkan dosen pembimbing dalam proses analisis untuk mengurangi bias subjektif peneliti.

b. Transferabilitas (*Transferability*)

- Peneliti menyusun deskripsi konteks yang kaya dan detail (*thick description*) mengenai PT Asuransi Hebat Timur, sehingga pembaca dapat mengevaluasi apakah temuan dapat diterapkan pada konteks lain.

c. Keterandalan (*Dependability*)

- Audit trail: mencatat secara sistematis setiap langkah penelitian, dari perumusan masalah, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan.

d. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

- Reflektivitas: peneliti secara aktif mengidentifikasi dan mengelola bias pribadi melalui *reflexive journal* yang ditulis sepanjang proses penelitian.

### 1.3.6 Pertimbangan Etis

Penelitian ini memperhatikan prinsip etik penelitian:

- Informed consent: setiap responden diberikan penjelasan lengkap mengenai tujuan, manfaat, dan risiko penelitian sebelum menyetujui berpartisipasi.
- Kerahasiaan: identitas responden dan perusahaan dirahasiakan menggunakan kode (K1, K2, dst.).
- Anonimitas: data yang dipublikasikan tidak dapat diidentifikasi kembali ke individu tertentu.
- Voluntariness: responden bebas mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi negatif.

## 2. PEMBAHASAN

Analisis Mindset Karyawan: Kuantitas vs Kualitas

### 2.2.1 Dominasi Target Kuantitatif dalam Budaya Kerja

Hasil wawancara mendalam mengungkapkan bahwa mindset karyawan yang berorientasi kuantitas merupakan warisan dari sistem manajemen yang telah berjalan selama lebih dari satu dekade. Sebagaimana diungkapkan oleh Karyawan Operasional 3 (KO3):

*"Saya di sini sudah 8 tahun. Dulu sampai sekarang, yang dinilai itu jumlah polis. Kalau saya terbitkan 100 polis sebulan, saya dapat bonus. Tapi kalau saya teliti dan hanya terbitkan 70 polis yang benar-benar bagus, saya dianggap kurang produktif."*

Pernyataan ini menggambarkan bahwa karyawan telah terkondisi oleh sistem penilaian kinerja yang mengukur kesuksesan berdasarkan volume output, bukan kualitas output. Target kuantitatif ini tercermin dalam Key Performance Indicator (KPI) bulanan karyawan, di mana 70% bobot penilaian ditentukan oleh jumlah polis yang berhasil diterbitkan, 20% oleh waktu pemrosesan, dan hanya 10% oleh akurasi data.

Observasi partisipatif memperkuat temuan ini. Peneliti mengamati bahwa pada jam-jam akhir hari kerja, karyawan cenderung mempercepat proses penerbitan polis dengan

---

---

mengabaikan beberapa field verifikasi risiko yang seharusnya diisi secara manual. Hal ini dilakukan untuk mencapai target harian yang ditetapkan supervisor.

### 2.2.2 Persepsi Karyawan terhadap Transformasi Digital

Wawancara dengan 6 karyawan operasional mengungkapkan tiga pola persepsi yang berbeda terhadap transformasi digital:

- a. Persepsi sebagai Ancaman Tiga karyawan (50%) memandang transformasi digital sebagai ancaman terhadap keamanan kerja mereka. Karyawan Operasional 1 (KO1) menyatakan:

*"Saya dengar sistem AI ini bisa menggantikan kerjaan kita. Kalau mesin yang menilai risiko, lalu apa fungsi kita? Saya takut suatu saat di-PHK karena sudah tidak dibutuhkan lagi."*

Persepsi ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa *fear of job displacement* merupakan faktor utama resistensi karyawan terhadap otomatisasi.

- b. Persepsi sebagai Beban Tambahan Dua karyawan (33%) memandang sistem digital sebagai beban tambahan yang mempersulit pekerjaan mereka, bukan mempermudah. Karyawan Operasional 5 (KO5) mengeluhkan:

*"Sistem lama saya sudah hafal, 10 menit selesai. Sistem baru ini saya harus klik sana-sini, loadingnya lama, terus sering error. Akhirnya saya kerjakan yang penting jumlahnya tercapai, detailnya saya abaikan saja."*

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kurangnya *user experience* yang baik dalam sistem baru dapat meningkatkan resistensi dan mengurangi kualitas output.

- c. Persepsi sebagai Peluang Hanya satu karyawan (17%) yang memandang transformasi digital sebagai peluang pengembangan karir. Karyawan Operasional 2 (KO2) yang merupakan lulusan baru berpendapat:

*"Saya justru senang ada sistem baru. Saya bisa belajar teknologi yang akan berguna untuk karir saya ke depan. Tapi saya lihat senior-senior saya tidak semua setuju."*

Ketidakseimbangan persepsi ini menunjukkan adanya *generational gap* dalam adaptasi terhadap teknologi, di mana karyawan muda cenderung lebih adaptif dibandingkan karyawan senior.

## 2.3 Faktor Penyebab Mindset Kuantitatif: Analisis Mendalam

### 2.3.1 Kegagalan Change Management: Kurangnya Komunikasi Strategis

Analisis dokumen dan wawancara dengan manajemen mengungkapkan bahwa program transformasi digital diluncurkan dengan komunikasi yang bersifat *top-down* dan teknis, tanpa melibatkan karyawan dalam perencanaan. Manajer Transformasi Digital (MTD) menjelaskan:

*"Kami memang fokus pada implementasi teknologi. Kami pikir kalau sistem sudah jalan, karyawan akan mengikuti. Kami kurang memikirkan bagaimana cara menyampaikan visi ini agar karyawan merasa ini adalah perubahan untuk mereka, bukan perubahan yang dilakukan kepada mereka."*

Pernyataan ini mencerminkan kegagalan dalam menerapkan prinsip *participative change management*. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan tidak dilibatkan dalam perencanaan transformasi, mereka cenderung mengembangkan narasi negatif sendiri yang memperkuat resistensi.

Komunikasi yang ada bersifat informatif ("sistem baru akan diluncurkan tanggal X") tanpa menjawab pertanyaan fundamental dari karyawan: *"Apa untungnya bagi saya?"*

---

---

(*What's In It For Me?*). Hasil observasi menunjukkan bahwa *town hall meeting* yang diadakan untuk sosialisasi transformasi dihadiri oleh 60% karyawan, namun hanya 25% yang mengajukan pertanyaan atau berpartisipasi aktif.

### 2.3.2 Keterbatasan Pelatihan: Kuantitas vs Kualitas

Data dokumen perusahaan menunjukkan bahwa dalam 18 bulan terakhir, PT Asuransi Hebat Timur mengadakan 12 sesi pelatihan sistem digital dengan total 480 jam pelatihan. Namun, analisis mendalam mengungkapkan beberapa kelemahan:

a. Pendekatan *One-Size-Fits-All* Pelatihan yang diberikan tidak membedakan tingkat literasi digital karyawan. Karyawan yang sudah familiar dengan teknologi diberikan materi yang sama dengan karyawan yang baru pertama kali menggunakan komputer untuk pekerjaan selain email. Karyawan Operasional 4 (KO4) menyatakan:

*"Pelatihannya cepat sekali, 3 hari. Saya yang sudah tua ini belum hafal tombolnya, sudah disuruh praktik. Yang muda-muda cepat, saya malu bertanya terus."*

b. Kurangnya *Hypercare* dan Dukungan Berkelanjutan Setelah pelatihan intensif 3 hari, tidak ada program *hypercare* atau dukungan teknis berkelanjutan. Karyawan yang mengalami kesulitan di lapangan tidak memiliki *help desk* internal yang responsif. Hasil observasi menunjukkan bahwa ketika karyawan mengalami *error* sistem, mereka cenderung menghubungi rekan kerja yang lebih mahir, menciptakan beban tidak resmi pada karyawan tertentu, atau kembali ke metode manual.

c. Tidak Adanya *Digital Champions* Perusahaan tidak mengidentifikasi dan mengembangkan *digital champions*—karyawan yang mahir menggunakan sistem baru dan dapat menjadi mentor bagi rekan-rekannya. Penelitian menunjukkan bahwa *peer-to-peer learning* lebih efektif dibandingkan pelatihan formal dalam mengubah perilaku karyawan.

### 2.3.3 Budaya Organisasi: *Risk-Averse* dan Hierarkis

Analisis observasi partisipatif mengungkapkan bahwa budaya organisasi PT Asuransi Hebat Timur memiliki karakteristik:

- Hierarki yang kaku: karyawan operasional jarang berani menyampaikan masalah langsung ke manajemen tanpa melalui supervisor.
- Punishment-oriented: kesalahan dalam proses kerja lebih sering dihukum daripada dijadikan pelajaran. Karyawan Operasional 6 (KO6) mengungkapkan:

*"Kalau saya salah input data dan polis harus dibatalkan, saya dimarahi supervisor. Lebih baik saya cepat-cepat selesaikan polisnya, yang penting jumlah tercapai. Kalau ada masalah nanti, biar bagian klaim yang urus."*

- Resistance to experimentation: tidak ada ruang bagi karyawan untuk mencoba fitur-fitur baru sistem atau memberikan masukan perbaikan. Sistem dianggap sebagai keputusan manajemen yang tidak dapat diubah.

Budaya ini bertentangan dengan prinsip *learning organization* yang diperlukan untuk transformasi digital yang berkelanjutan. Menurut Senge (1990), organisasi yang berhasil bertransformasi adalah organisasi yang mampu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk belajar, berexperimentasi, dan berkontribusi pada perbaikan berkelanjutan.

### 2.3.4 Sistem Insentif: Paradoks Kuantitas-Kualitas

Analisis dokumen kebijakan perusahaan menunjukkan adanya paradoks yang mencolok antara visi transformasi digital dan sistem insentif yang diterapkan:

Aspek	Visi Transformasi Digital	Sistem Insentif Existing
Fokus	Kualitas layanan dan kepuasan nasabah	Jumlah polis terbit
Waktu	Efisiensi jangka panjang	Kecepatan pemrosesan jangka pendek
Risiko	<i>Personalized risk assessment</i>	Minimalisasi waktu analisis risiko
Teknologi	Pemanfaatan AI untuk akurasi	Penggunaan sistem sebagai formalitas

Paradoks ini menciptakan disonansi kognitif bagi karyawan: mereka diminta untuk bertransformasi menuju kualitas, namun dihargai berdasarkan kuantitas. Supervisor Underwriting 2 (SU2) mengakui:

*"Saya tahu seharusnya kita menekankan kualitas. Tapi saya juga punya target cabang yang harus saya capai. Kalau saya terlalu ketat dalam underwriting, jumlah polis turun, dan saya yang dimarahi manajemen. Jadi ya, saya pilih jalan tengah: polis tetap diterbitkan, tapi verifikasinya saya permudah."*

## 2.4 Dampak Mindset Kuantitatif terhadap Kualitas Penerbitan Polis

### 2.4.1 Peningkatan Tingkat *Error* dan Ketidakakuratan Data

Analisis data operasional 12 bulan terakhir menunjukkan tren yang mengkhawatirkan:

- Tingkat *error* dalam penerbitan polis meningkat 18% sejak implementasi sistem digital (dari 4,2% menjadi 5,0% dari total polis).
- Ketidaklengkapan data nasabah menjadi masalah utama, dengan 23% polis memiliki data risiko yang tidak terverifikasi dengan baik.
- Kesalahan klasifikasi risiko meningkat, di mana 15% polis kendaraan bermotor diklasifikasikan dengan tingkat risiko yang lebih rendah dari kondisi aktual untuk mempercepat proses.

Kesalahan-kesalahan ini tidak terdeteksi pada saat penerbitan karena sistem AI masih memerlukan verifikasi manual yang seringkali diabaikan oleh karyawan. Baru pada saat klaim diajukan, ketidakakuratan data ini terungkap, menyebabkan penolakan klaim atau penyelesaian yang memerlukan waktu lebih lama.

### 2.4.2 Dampak terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah

Data survei kepuasan nasabah internal perusahaan menunjukkan:

- Indeks kepuasan nasabah menurun 12% dalam 6 bulan terakhir (dari 78% menjadi 66%).
- Keluhan utama nasabah: polis yang tidak sesuai dengan kebutuhan aktual (*misselling*), informasi yang tidak jelas, dan kesulitan dalam proses klaim.
- Tingkat retensi nasabah menurun 8%, dengan banyak nasabah beralih ke perusahaan asuransi lain yang menawarkan layanan digital yang lebih baik.

Wawancara dengan dua karyawan bagian klaim mengonfirmasi dampak ini:

*"Kami sering menerima keluhan nasabah yang polisnya diterbitkan dengan premi murah*

*tapi ternyata cakupan pertanggungjawabannya tidak sesuai harapan. Saat klaim, nasabah kecewa. Padahal saat penerbitan, karyawan underwriting hanya fokus pada jumlah polis, bukan pada kebutuhan nasabah.*" — Karyawan Klaim 1 (KK1)

### 2.4.3 Efisiensi Operasional Jangka Panjang Menurun

Paradoksnya, meskipun transformasi digital bertujuan meningkatkan efisiensi, mindset kuantitatif justru menurunkan efisiensi jangka panjang:

- Waktu penyelesaian klaim meningkat 25% karena polis yang diterbitkan secara cepat namun tidak akurat memerlukan koreksi, verifikasi ulang, dan negosiasi dengan nasabah.
- Biaya operasional klaim meningkat 15% akibat proses klaim yang kompleks dan potensi sengketa dengan nasabah.
- Beban kerja karyawan bagian klaim meningkat 30% karena mereka harus menangani masalah yang seharusnya dapat dicegah pada tahap penerbitan polis.

### 2.4.4 Risiko Regulasi dan Reputasi

Analisis dokumen menunjukkan adanya peningkatan keluhan nasabah ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terkait praktik penerbitan polis. Dalam 12 bulan terakhir, PT Asuransi Hebat Timur menerima 3 surat teguran dari OJK terkait standar kualitas penerbitan polis. Risiko reputasi juga meningkat, dengan munculnya ulasan negatif di media sosial dan platform review asuransi online.

## 2.5 Analisis Teoritis

### 2.5.1 Teori Transformasi Digital dan Kapabilitas Dinamis

Teece (2014) dalam teori *dynamic capabilities* menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil bertransformasi memiliki tiga kapabilitas: *sensing* (mengidentifikasi peluang), *seizing* (mengambil tindakan), dan *transforming* (merekonfigurasi aset). PT Asuransi Hebat Timur menunjukkan kapabilitas *sensing* dan *seizing* yang baik—mengidentifikasi kebutuhan transformasi digital dan menginvestasikan teknologi. Namun, kapabilitas *transforming* lemah karena perusahaan gagal merekonfigurasi aset manusiawi dan budaya organisasi untuk mendukung teknologi baru.

Vial (2019) menambahkan bahwa transformasi digital memerlukan perubahan pada enam dimensi: strategi, nilai pelanggan, struktur organisasi, proses bisnis, produk/jasa, dan budaya organisasi. PT Asuransi Hebat Timur tampaknya berhasil pada dimensi teknologi dan proses, namun gagal pada dimensi budaya dan nilai pelanggan.

### 2.5.2 Teori Manajemen Perubahan Kotter: Diagnosis Kegagalan

Menerapkan kerangka delapan langkah Kotter (1996) pada kasus PT Asuransi Hebat Timur:

Langkah Kotter	Implementasi di PT Asuransi Hebat Timur	Status
1. Menciptakan urgensi	Dilakukan, namun bersifat abstrak ("harus bertransformasi karena kompetitor")	Lemah
2. Membentuk koalisi	Tim transformasi dibentuk, namun tidak melibatkan karyawan operasional	Lemah
3. Membentuk visi strategis	Visi ada, namun tidak terkomunikasikan dengan efektif	Lemah

Langkah Kotter	Implementasi di PT Asuransi Hebat Timur	Status
4. Mengkomunikasikan visi	Komunikasi <i>top-down</i> , tidak menjawab kebutuhan karyawan	Gagal
5. Memberdayakan aksi	Tidak ada pemberdayaan; karyawan hanya diinstruksikan	Gagal
6. Menciptakan kemenangan jangka pendek	Tidak ada <i>quick wins</i> yang dirayakan	Gagal
7. Mempertahankan momentum	Momentum menurun karena resistensi karyawan	Gagal
8. Menginstitusionalisasi perubahan	Belum tercapai	Gagal

Diagnosis ini menunjukkan bahwa kegagalan transformasi digital di PT Asuransi Hebat Timur bukan disebabkan oleh teknologi yang buruk, melainkan oleh implementasi manajemen perubahan yang tidak memadai, terutama pada langkah 4 hingga 8.

### 2.5.3 Teori Kesiapan Organisasi untuk Transformasi Digital

Menerapkan kerangka tiga komponen kesiapan organisasi Lokuge et al. (2019):

#### a. *Change Efficacy* (Kemampuan Mendukung Perubahan)

- Lemah: Kurangnya pelatihan yang memadai dan tidak adanya *digital champions* mengurangi kemampuan karyawan untuk mengimplementasikan perubahan. Data menunjukkan hanya 35% karyawan merasa percaya diri menggunakan sistem baru.

#### b. *Change Valence* (Motivasi dan Niat Positif)

- Sangat Lemah: Sistem insentif yang tidak sejalan dengan tujuan transformasi menciptakan motivasi yang salah. Karyawan termotivasi untuk mencapai target kuantitatif, bukan untuk mengadopsi transformasi digital secara optimal.

#### c. *Contextual Readiness* (Kesiapan Konteks)

- Lemah: Budaya organisasi yang *risk-averse*, hierarkis, dan tidak mendukung eksperimen menciptakan konteks yang tidak kondusif untuk transformasi. Struktur organisasi yang kaku menghambat komunikasi lintas fungsi yang diperlukan untuk transformasi digital.

### 2.5.4 Teori Dua Faktor Herzberg: Motivator vs Hygiene

Herzberg (1959) membedakan antara faktor *hygiene* (yang mencegah ketidakpuasan) dan faktor *motivator* (yang mendorong kepuasan dan kinerja unggul). Analisis pada PT Asuransi Hebat Timur menunjukkan:

Faktor Hygiene yang Ada:

- Gaji dan tunjangan kompetitif
- Kondisi kerja fisik yang memadai
- Kebijakan perusahaan yang jelas (meskipun tidak selalu adil)

Faktor Motivator yang Kurang:

- Pengakuan: Karyawan yang menghasilkan kualitas tinggi tidak mendapatkan pengakuan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang menghasilkan kuantitas tinggi.

- 
- Tanggung jawab: Karyawan tidak diberikan otonomi dalam menentukan cara terbaik untuk menggunakan sistem digital.
  - Prestasi: Tidak ada sistem yang memungkinkan karyawan merasa berprestasi melalui kualitas kerja.
  - Pertumbuhan: Peluang pengembangan karir tidak terkait dengan kompetensi digital yang dikuasai.

Ketidakseimbangan ini menjelaskan mengapa karyawan hanya termotivasi untuk memenuhi faktor *hygiene* (gaji melalui target kuantitatif) tanpa didorong untuk mencapai kinerja unggul melalui kualitas.

### 3. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### 3.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Asuransi Hebat Timur selama enam bulan, dengan menggunakan metode studi kasus kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Kesimpulan Pertama: Tantangan Utama Transformasi Digital Terletak pada Aspek Manusiawi, Bukan Teknologi

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di PT Asuransi Hebat Timur tidak ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang diimplementasikan, melainkan oleh kesiapan dan keterlibatan sumber daya manusia dalam proses transformasi. Meskipun perusahaan telah menginvestasikan sumber daya yang signifikan dalam pengembangan sistem underwriting berbasis AI, digitalisasi proses penerbitan polis, dan integrasi *big data analytics*, transformasi tersebut menghadapi hambatan fundamental karena aspek manusiawi diabaikan. Temuan ini mengkonfirmasi peringatan dari Deloitte (2023) yang menyatakan bahwa meremehkan aspek manusiawi—seperti resistensi perubahan, kesenjangan keterampilan, dan pengalaman karyawan—merupakan salah satu alasan utama kegagalan transformasi digital.

Mindset karyawan yang berorientasi pada kuantitas penerbitan polis merupakan gejala dari kegagalan organisasi dalam mengelola perubahan secara holistik. Karyawan bukanlah objek pasif yang hanya perlu diinstruksikan untuk menggunakan teknologi baru, melainkan aktor kunci yang perlu dipahami, dilibatkan, dan diberdayakan dalam setiap tahap transformasi.

Kesimpulan Kedua: Mindset Kuantitatif Merupakan Hasil dari Interaksi Kompleks antara Sistem Insentif, Budaya Organisasi, dan Keterbatasan Change Management

Penelitian ini mengungkapkan bahwa mindset karyawan yang mengutamakan kuantitas dibandingkan kualitas bukanlah masalah individual yang dapat diatasi dengan pendekatan disipliner, melainkan hasil dari sistem organisasi yang telah terbentuk selama bertahun-tahun. Sistem insentif yang memberikan bobot 70% pada jumlah polis terbit menciptakan struktur insentif yang kuat untuk perilaku kuantitatif. Budaya organisasi yang *risk-averse* dan *punishment-oriented* membuat karyawan memilih jalan aman dengan mempercepat proses daripada melakukan verifikasi risiko yang mendalam. Kurangnya change management yang efektif—terutama komunikasi yang tidak menjawab kebutuhan karyawan, pelatihan yang tidak memadai, dan tidak adanya *quick*

---

*wins*—memperkuat resistensi dan memperburuk mindset kuantitatif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Al-Alawi et al. (2023) yang menemukan bahwa resistensi karyawan, keterampilan digital, dan dukungan manajemen puncak merupakan faktor kritis dalam adopsi transformasi digital HRM.

Interaksi antara ketiga faktor ini menciptakan *vicious cycle* di mana sistem insentif yang salah memperkuat budaya yang tidak mendukung, dan budaya yang tidak mendukung menghambat efektivitas change management.

**Kesimpulan Ketiga: Dampak Mindset Kuantitatif bersifat Multidimensional dan Berpotensi Mengancam Keberlanjutan Bisnis**

Dampak dari mindset karyawan yang berorientasi kuantitas tidak terbatas pada masalah operasional internal, melainkan meluas ke berbagai dimensi bisnis:

- Dimensi operasional: Peningkatan tingkat *error* sebesar 18%, ketidaklengkapan data nasabah pada 23% polis, dan kesalahan klasifikasi risiko pada 15% polis kendaraan bermotor.
- Dimensi keuangan: Peningkatan biaya operasional klaim sebesar 15% dan potensi kerugian akibat klaim yang seharusnya dapat dicegah melalui *underwriting* yang lebih teliti.
- Dimensi nasabah: Penurunan indeks kepuasan nasabah sebesar 12% dan penurunan retensi nasabah sebesar 8%.
- Dimensi regulasi: Peningkatan teguran dari OJK dan risiko sanksi yang lebih berat jika praktik penerbitan polis tidak memenuhi standar kualitas.
- Dimensi reputasi: Munculnya ulasan negatif di media sosial dan platform review yang dapat mengurangi daya tarik perusahaan bagi nasabah potensial.

Kondisi ini mengkonfirmasi bahwa transformasi digital yang tidak diimbangi dengan perubahan mindset karyawan justru dapat menurunkan kualitas layanan dan mengancam keberlanjutan bisnis jangka panjang, bertentangan dengan prinsip *customer-centric transformation* yang menekankan bahwa loyalitas pelanggan bergantung pada pengalaman pengguna dan kualitas layanan.

**Kesimpulan Keempat: Kerangka Teori Manajemen Perubahan dan Kesiapan Organisasi Memberikan Diagnosis yang Komprehensif**

Penerapan kerangka teori Kotter (1996), teori kesiapan organisasi Lokuge et al. (2019), dan teori dua faktor Herzberg (1959) memberikan diagnosis yang mendalam mengenai akar permasalahan transformasi digital di PT Asuransi Hebat Timur. Kerangka Kotter menunjukkan kegagalan pada langkah 4 hingga 8—komunikasi visi, pemberdayaan aksi, penciptaan *quick wins*, pemeliharaan momentum, dan institusionalisasi perubahan. Kerangka kesiapan organisasi mengidentifikasi kelemahan pada *change efficacy* (kurangnya pelatihan dan *digital champions*), *change valence* (sistem insentif yang tidak sejalan), dan *contextual readiness* (budaya yang *risk-averse* dan hierarkis). Teori Herzberg

menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara faktor *hygiene* dan *motivator* menciptakan kondisi di mana karyawan hanya termotivasi untuk memenuhi kebutuhan dasar tanpa didorong untuk mencapai kinerja unggul melalui kualitas.

Kesimpulan ini menegaskan bahwa pendekatan multidisiplin dalam analisis masalah transformasi digital diperlukan untuk memahami kompleksitas fenomena dan merumuskan intervensi yang efektif.

---

---

### 3.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini merumuskan rekomendasi strategis yang terstruktur dalam kerangka jangka pendek, menengah, dan panjang. Rekomendasi ini dirancang untuk mengubah mindset karyawan dari orientasi kuantitas menuju keseimbangan kuantitas-kualitas yang sejalan dengan tujuan transformasi digital.

Rekomendasi 1: Reformasi Sistem Penilaian Kinerja dan Insentif Berbasis *Balanced Scorecard* (Jangka Pendek: 1–3 Bulan)

Urgensi: Sistem insentif yang ada merupakan akar permasalahan utama yang menciptakan dan memperkuat mindset kuantitatif. Reformasi sistem ini harus menjadi prioritas tertinggi karena memiliki dampak langsung pada perilaku karyawan.

Rincian Implementasi:

- Redesign KPI karyawan underwriting dengan bobot baru: jumlah polis (30%), akurasi data dan kelengkapan dokumen (30%), kepuasan nasabah internal (diukur dari feedback bagian klaim) (20%), dan adopsi serta pemanfaatan sistem digital (20%).
- Implementasi *quality bonus*: Memberikan bonus tambahan bagi karyawan yang mencapai tingkat *error nol* selama periode tertentu (misalnya 3 bulan berturut-turut) dan menerima *positive feedback* dari bagian klaim.
- Penghapusan sanksi untuk kesalahan yang berasal dari eksperimen: Menciptakan *psychological safety* dengan membedakan antara kesalahan karena kelalaian dan kesalahan yang terjadi saat karyawan mencoba menggunakan fitur baru sistem untuk meningkatkan kualitas.
- Transparansi penilaian: Membuat dashboard kinerja individual yang dapat diakses karyawan secara real-time, sehingga mereka dapat memantau pencapaian mereka terhadap indikator kualitas dan kuantitas.

Dasar Teori: Teori dua faktor Herzberg (1959) menekankan bahwa faktor *motivator* seperti pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi harus diperkuat untuk mendorong kinerja unggul. *Balanced scorecard* Kaplan dan Norton (1992) memberikan kerangka untuk mengukur kinerja secara holistik, tidak hanya dari perspektif keuangan tetapi juga perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Rekomendasi 2: Program Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Digital Berkelanjutan (Jangka Menengah: 3–6 Bulan)

Urgensi: Kurangnya *change efficacy* akibat pelatihan yang tidak memadai merupakan faktor kritis yang menghambat adopsi sistem digital. Program pelatihan yang efektif harus mengatasi kesenjangan keterampilan digital yang ada dan membangun kepercayaan diri karyawan.

Rincian Implementasi:

- Adopsi model 70-20-10:
  - 70% pembelajaran praktik: Karyawan belajar sambil mengerjakan proyek nyata dengan menggunakan sistem digital, dengan didampingi oleh mentor.
  - 20% pembelajaran sosial: *Peer-to-peer learning* melalui *digital champions* dan komunitas belajar internal.
  - 10% pembelajaran formal: Pelatihan terstruktur yang disesuaikan dengan

---

tingkat literasi digital masing-masing karyawan (program *beginner*, *intermediate*, dan *advanced*).

- Pembentukan *Digital Champions Network*: Mengidentifikasi 10–15 karyawan dari berbagai level yang menunjukkan kemampuan dan motivasi tinggi dalam menggunakan sistem digital. *Digital champions* ini mendapatkan pelatihan intensif, insentif khusus, dan peran resmi sebagai mentor bagi rekan-rekannya.
- Program *Hypercare* selama 6 bulan pasca-pelatihan: Menyediakan *help desk* internal yang responsif (target waktu respons <15 menit) dan *floor support* yang dapat langsung membantu karyawan yang mengalami kesulitan di tempat kerja.
- Sertifikasi kompetensi digital: Memberikan sertifikat resmi bagi karyawan yang menyelesaikan program pelatihan, yang dapat digunakan untuk pengembangan karir dan penilaian kinerja.

Dasar Teori: Penelitian menunjukkan bahwa bantuan pelatihan merupakan cara paling efektif untuk mendorong adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi.

Model 70-20-10 didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pembelajaran melalui pengalaman praktis dan interaksi sosial lebih efektif dibandingkan pelatihan formal semata.

Rekomendasi 3: Strategi Change Management Berbasis Partisipasi dan Komunikasi Dua Arah (Jangka Menengah: 3–6 Bulan)

Urgensi: Kegagalan komunikasi dan partisipasi merupakan akar dari resistensi karyawan. Transformasi digital harus dipahami sebagai perubahan *bersama*, bukan perubahan *atas* karyawan.

Rincian Implementasi:

- Pembentukan *Digital Transformation Committee*: Komite ini terdiri dari perwakilan manajemen, supervisor, dan karyawan operasional (proporsi 30% manajemen, 70% karyawan). Komite bertemu bulanan untuk membahas perkembangan transformasi, mengidentifikasi hambatan, dan merumuskan solusi bersama.
- Komunikasi *WIIFM* (What's In It For Me?): Setiap komunikasi transformasi harus menjawab pertanyaan karyawan mengenai manfaat transformasi bagi mereka secara personal. Misalnya: "Dengan menguasai sistem AI underwriting, keterampilan Anda menjadi lebih bernilai di pasar kerja" atau "Sistem digital mengurangi pekerjaan administrasi rutin, sehingga Anda dapat fokus pada analisis risiko yang lebih kompleks dan menantang."
- *Town Hall Meeting* rutin dan *Success Story Sharing*: Mengadakan pertemuan bulanan di mana manajemen menyampaikan update transformasi dan karyawan berbagi pengalaman sukses menggunakan sistem baru. Kasus sukses ini menjadi *quick wins* yang memotivasi karyawan lain.
- *Feedback Loop* yang terstruktur: Menciptakan mekanisme umpan balik anonym (misalnya melalui aplikasi internal) di mana karyawan dapat menyampaikan keluhan, saran, dan ide perbaikan sistem. Umpan balik ini ditinjau mingguan oleh komite transformasi dan ditindaklanjuti dengan transparan.

Dasar Teori: Prinsip *participative change management* menekankan bahwa keterlibatan karyawan dalam perencanaan dan implementasi perubahan secara signifikan mengurangi resistensi.

---

---

Komunikasi yang efektif dalam transformasi digital harus bersifat dua arah, transparan, dan berkelanjutan.

Rekomendasi 4: Pengembangan Budaya Organisasi Menuju *Learning Organization* (Jangka Panjang: 6–12 Bulan)

Urgensi: Budaya organisasi yang *risk-averse* dan *punishment-oriented* merupakan hambatan struktural yang menghambat inovasi dan adaptasi. Perubahan budaya memerlukan waktu, namun merupakan fondasi untuk keberlanjutan transformasi digital.

Rincian Implementasi:

- Implementasi *Agile Methodology* dalam tim underwriting: Mengadopsi *sprint* pendek (2 minggu) dengan evaluasi berkala. Setiap *sprint* berfokus pada peningkatan kualitas proses penerbitan polis, dengan karyawan diberikan otonomi untuk mengeksplorasi cara kerja terbaik menggunakan sistem digital.
- Penciptaan *Psychological Safety*: Manajemen secara eksplisit menyatakan bahwa kesalahan dalam proses belajar sistem baru tidak akan dihukum, asalkan diikuti dengan refleksi dan perbaikan. Implementasi *blameless postmortem* untuk setiap insiden operasional, di mana fokusnya adalah pada perbaikan sistem, bukan pencarian kambing hitam.
- Program *Innovation Hour*: Memberikan karyawan 2 jam per minggu untuk bereksperimen dengan fitur-fitur baru sistem, menguji *workaround* yang lebih efisien, atau mengusulkan perbaikan. Ide-ide terbaik diimplementasikan dan penemuinya mendapatkan pengakuan.
- Transformasi kepemimpinan menuju *Servant Leadership*: Melatih para supervisor dan manajer untuk berperan sebagai fasilitator dan mentor, bukan pengendali. *Servant leaders* memprioritaskan pertumbuhan karyawan, memberdayakan tim, dan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didengar.

Dasar Teori: Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* menjelaskan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang diinginkannya. Budaya belajar memerlukan *psychological safety* (Edmondson, 1999) dan kepemimpinan yang mendukung eksperimen dan refleksi.

Rekomendasi 5: Rekrutmen dan Pengembangan Talenta Digital (Jangka Panjang: 6–12 Bulan)

Urgensi: Transformasi digital memerlukan komposisi SDM yang seimbang antara karyawan existing yang ditingkatkan kompetensinya dan talenta baru yang membawa perspektif digital.

Rincian Implementasi:

- Merekrut *Digital Underwriting Analysts*: Posisi baru yang menggabungkan keahlian tradisional underwriting dengan kemampuan *data analytics* dan pemahaman AI. Posisi ini menjadi *role model* bagi karyawan existing.
- Pengembangan *Career Path* digital: Menciptakan jalur karir baru yang menghargai kompetensi digital. Misalnya: *Junior Underwriter* → *Digital Underwriter* → *Senior Digital Underwriter* → *Underwriting Data Analyst* → *Head of Digital Underwriting*.
- Program *Reverse Mentoring*: Karyawan muda yang mahir digital menjadi mentor bagi manajer senior, membantu mereka memahami potensi teknologi baru dan mengurangi *generational gap* dalam persepsi terhadap transformasi digital.

Dasar Teori: Nematollahi et al. (2024) menemukan bahwa transformasi digital dalam industri asuransi memerlukan perubahan fundamental dalam manajemen SDM untuk mendukung kekuatan sistem HRM.

---

---

Pengembangan talenta digital merupakan investasi jangka panjang yang menentukan keberlanjutan transformasi.

Rekomendasi 6: Pemanfaatan *People Analytics* untuk Pemantauan dan Evaluasi Berkelanjutan (Jangka Panjang: 6–12 Bulan)

Urgensi: Transformasi digital memerlukan pemantauan yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi masalah secara proaktif dan mengevaluasi efektivitas intervensi.

Rincian Implementasi:

- Dashboard *People Analytics*: Mengembangkan dashboard yang memantau indikator real-time: tingkat adopsi sistem digital per individu, waktu penyelesaian proses penerbitan polis, tingkat *error*, kepuasan nasabah, dan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*).
- Prediksi *Burnout* dan *Turnover*: Menggunakan analisis data untuk mengidentifikasi karyawan yang menunjukkan tanda-tanda *burnout* akibat tekanan transformasi atau yang berpotensi keluar karena ketidakpuasan. Intervensi preventif dapat dilakukan sebelum masalah memburuk.
- Evaluasi Efektivitas Program: Melakukan evaluasi kuartalan terhadap setiap program intervensi (pelatihan, change management, reformasi insentif) untuk mengukur dampaknya terhadap mindset dan perilaku karyawan.

Dasar Teori: *People analytics* merupakan evolusi dari HRM tradisional menuju *evidence-based HR management*. Dengan menggunakan data, organisasi dapat membuat keputusan SDM yang lebih objektif, terukur, dan responsif terhadap dinamika transformasi.

Rekomendasi 7: Kolaborasi dengan Stakeholder Eksternal untuk Validasi dan Pengembangan (Jangka Panjang: 12 Bulan ke Depan)

Urgensi: Transformasi digital yang berkelanjutan memerlukan input dari eksternal untuk menghindari *tunnel vision* dan memastikan praktik terbaik.

Rincian Implementasi:

- Kolaborasi dengan akademisi: Bermitra dengan perguruan tinggi untuk riset bersama mengenai transformasi digital dalam industri asuransi Indonesia.
- Benchmarking dengan perusahaan asuransi terdepan: Mengunjungi dan mempelajari praktik terbaik perusahaan asuransi yang telah sukses dalam transformasi digital, baik di dalam maupun luar negeri.
- Keterlibatan regulator: Berdialog dengan OJK mengenai standar kualitas penerbitan polis dalam era digital, sehingga transformasi tidak hanya memenuhi kebutuhan bisnis tetapi juga memenuhi standar regulasi.

### 3.3 Implikasi Teoritis dan Praktis

Implikasi Teoritis: Penelitian ini berkontribusi pada literatur transformasi digital dan manajemen SDM dengan mengintegrasikan kerangka teori manajemen perubahan (Kotter), kesiapan organisasi (Lokuge et al.), dan motivasi kerja (Herzberg) dalam konteks industri asuransi Indonesia. Temuan ini memperkaya pemahaman bahwa transformasi digital dalam sektor layanan keuangan memiliki karakteristik unik yang memerlukan adaptasi teori umum.

---

Implikasi Praktis: Rekomendasi yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara bertahap oleh PT Asuransi Hebat Timur dan menjadi referensi bagi perusahaan asuransi lainnya di Indonesia yang menghadapi tantangan serupa. Kerangka jangka pendek, menengah, dan panjang memberikan roadmap yang jelas bagi manajemen untuk mengelola transformasi secara sistematis.

---

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Althawadi, A. H. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(4), 446-461. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0069>
2. Chwiłkowska-Kubala, A., et al. (2023). [Organizational readiness and digital transformation in insurance]. *Insurance Markets and Companies*, 16(1), 36-40. [https://doi.org/10.21511/ins.16\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/ins.16(1).2025.03)
3. Deloitte. (2023). *Why HR projects fail: The human side of digital transformation*. Whatfix Research.
4. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
5. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
6. Lokuge, S., et al. (2019). [Change efficacy and digital transformation readiness]. In *Insurance sector readiness for digital transformation* (pp. 35-36). [https://doi.org/10.21511/ins.16\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/ins.16(1).2025.03)
7. Nematollahi, H., Mohammadi, H., Gholipour, A., & Esmaili, N. M. (2024). Impact of digital human resource management practices and digital transformation on human resource management system strength: Evidence from insurance industry. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 17(4), 1077-1096. <https://doi.org/10.22059/ijms.2024.369569.676449>
8. Prasetyo, S., Rahayu, B., Anbiya, Z., Hidayaty, D. E., Pertiwi, S., & Sandi, H. (2023). Tantangan dan peluang MSDM dalam menghadapi era digital. *Cross-Border*, 6(2), 950-957.
9. Raharjo, B. I. (2024). The impact of digital transformation on human resource management. [Jurnal terkait transformasi digital SDM].
10. Setia, P. (2024). *Digital transformation challenges in HR: Data quality and legacy systems*. PeopleStrong Research.
11. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
12. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
13. [Digital Transformation and Employee Resistance: HR Strategies to Manage Change]. (2025). *Academia.edu*. <https://www.academia.edu/144884930/>