



Analisis Penerapan Program Pelatihan Karyawan Pada Unit *Learning & Development* PT Asuransi Jasa Indonesia

Yuka Maylinda Hidayah

Universitas Negeri Jakarta

Dewi Nurmalasari

Universitas Negeri Jakarta

Suherdi

Universitas Negeri Jakarta

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Alamat: Jl. R.Mangun Muka, RT.11/RW.14, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Jakarta Timur 13220.

Korespondensi penulis: yukamaylinda12@gmail.com

Abstract This study analyzes employee training programs at the Learning & Development unit of PT Asuransi Jasa Indonesia, focusing on planning, implementation, and their impact on performance. Utilizing a qualitative method with a case study approach, data were collected through interviews with five informants, observations, literature, and documentation. Results indicate effective training program planning supported by a dedicated budget and digital platforms, although proposal governance could be more systematic. Implementation has fostered an interactive environment, but challenges like time management and external disruptions remain, which can be addressed with improved coordination. The programs positively impact competence, analytical skills, and team performance. Overall, the study highlights the effectiveness of training in enhancing human resource quality, helping the company compete in the insurance sector while integrating technology and providing scheduling flexibility.

Keywords: *Employee Training, Learning & Development, Human Resources*

Abstrak Penelitian ini menganalisis program pelatihan karyawan di unit Learning & Development PT Asuransi Jasa Indonesia, dengan fokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan dampaknya terhadap kinerja. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara dengan lima informan, observasi, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Hasil menunjukkan bahwa perencanaan program pelatihan efektif dengan dukungan anggaran khusus dan penggunaan platform digital, meskipun tata kelola pengajuan pelatihan perlu diperbaiki agar lebih sistematis. Pelaksanaan program telah menciptakan suasana interaktif, namun tantangan seperti manajemen waktu dan gangguan eksternal masih ada, yang dapat diatasi dengan koordinasi yang lebih baik. Program ini berdampak positif pada peningkatan kompetensi, keterampilan analitis, dan kinerja tim. Secara keseluruhan, studi ini menyoroti efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, membantu perusahaan bersaing di sektor asuransi, serta mendukung rencana strategis melalui integrasi teknologi dan fleksibilitas jadwal.

Kata Kunci: Pelatihan Karyawan, *Learning & Development*, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya di industri asuransi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci untuk memastikan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut (Kitsios et al., 2021), dalam mengurangi dampak negatif dari pekerjaan digital, departemen sumber daya manusia harus mengubah kebijakan personel mereka dan menawarkan program pendidikan dan pelatihan untuk membantu transisi karyawan ke era teknologi digital. Di

Indonesia, upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) melalui program pelatihan dan pengembangan telah menjadi salah satu prioritas utama dalam berbagai kebijakan pemerintah (Sangapan et al., 2025).

Namun, disisi lain banyak perusahaan masih menghadapi kendala serius terutama terkait keterbatasan sumber daya, baik berupa anggaran, waktu, maupun tenaga ahli, yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan program pelatihan secara optimal. PT Asuransi Jasa Indonesia sebagai salah satu perusahaan asuransi terkemuka di Indonesia terus berupaya meningkatkan kualitas SDM melalui program pelatihan yang terstruktur. Program ini dijalankan oleh unit Learning & Development, yang bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Penelitian ini menjadi urgensi untuk dianalisis secara mendalam bagaimana PT Asuransi Jasa Indonesia sebagai perusahaan BUMN di sektor asuransi umum dalam menerapkan program pelatihan karyawan sebagai salah satu pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengkaji penerapan program pelatihan pada unit Learning & Development Jasindo, yang berbeda dari kajian sebelumnya yang lebih dominan pada industri manufaktur, dengan waktu, tempat, dan hasil yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana proses perencanaan program pelatihan yang dilakukan oleh unit Learning & Development di PT Asuransi Jasa Indonesia, bagaimana proses pelaksanaan program pelatihan yang dilakukan oleh unit Learning & Development di PT Asuransi Jasa Indonesia, serta bagaimana dampak program pelatihan yang diberikan oleh unit Learning & Development terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan program pelatihan karyawan pada unit Learning & Development PT Asuransi Jasa Indonesia, dengan fokus pada proses perencanaan, pelaksanaan, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi pada literatur manajemen SDM, khususnya terkait efektivitas program pelatihan dalam konteks perusahaan asuransi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi PT Asuransi Jasa Indonesia untuk meningkatkan kualitas program

pelatihan, sehingga mendukung pengembangan SDM yang lebih efektif dan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dikemukakan oleh (Dewi et al., 2025) yaitu manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan performa karyawan. Praktik MSDM yang dilakukan secara sistematis dan menyeluruh, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja hingga sistem pemberian kompensasi, semuanya berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan setia pada organisasi.

Dikemukakan juga oleh (Decastri et al., 2020) *“Human resource management practices are viewed as being influenced by demographic, technological, and economic factors that organizations must navigate for their advancement and evolution”*. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan urusan karyawan, tetapi tugas-tugas tersebut telah melampaui aspek legislatif dalam keputusan keuangan dan administratif serta pengambilan keputusan (Reina & Scarozza, 2020).

Dari beberapa teori mengenai manajemen sumber daya manusia tersebut, sehingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan strategis yang melibatkan proses-proses terencana dan terorganisir dalam mengelola individu-individu di dalam organisasi, guna mengoptimalkan produktivitas dan kinerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inovatif, dan berkelanjutan demi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2. Definisi Pelatihan Karyawan

Pelatihan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Koteswari et al., 2020). Pengertian pelatihan menurut (Fachrurazi et al., 2021) dalam bukunya mengenai Teori dan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu pelatihan merupakan proses peningkatan

kemampuan, baik keterampilan teknis maupun non-teknis yang memungkinkan individu untuk menjadi ahli dalam bidang yang diinginkan serta memahami prosedur kerja dan peraturan terkait, keselamatan kerja, dan dilaksanakan dalam waktu yang relatif cepat dengan penekanan pada praktik dibandingkan teori.

Dikemukakan juga oleh (Mach, 2025), bahwa pelatihan karyawan dipahami sebagai bentuk investasi perusahaan dalam program-program sistematis yang dirancang untuk meningkatkan dan menyesuaikan kemampuan karyawan, dengan tujuan memberikan pengetahuan serta keterampilan yang esensial bagi mereka dalam menangani perubahan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu melaksanakan program pelatihan yang terstruktur dan fokus sesuai dengan kebutuhan spesifik serta persyaratan individu karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan sistem penilaian kebutuhan pelatihan yang sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan pengetahuan (Elsafy & Oraby, 2022).

Uraian tersebut dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa pelatihan adalah salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang secara signifikan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan tidak hanya membantu individu untuk memperoleh keterampilan baru dan memperluas wawasan, namun juga mendorong inovasi yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis.

3. Jenis - Jenis Pelatihan Karyawan

Menurut (Bariqi, 2020), jenis-jenis pelatihan meliputi pelatihan teknis yang menitikberatkan pada peningkatan keterampilan kerja secara spesifik, pelatihan rutin yang dilakukan secara berkala untuk menjaga konsistensi kinerja, pelatihan antarpribadi untuk memperkuat komunikasi dan kerjasama antar karyawan, serta pelatihan pengembangan inovatif yang bertujuan menstimulasi kreativitas dan adaptasi terhadap perubahan.

Selain itu, dalam penelitian (Nurhaliza & Alamsyah, 2025) menguraikan beberapa program pelatihan yang sering diimplementasikan di berbagai perusahaan antara lain:

- a. *Skills Training*, difokuskan pada peningkatan keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari.
- b. *Retraining*, bertujuan untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan, terutama dengan adanya teknologi baru.
- c. *Cross Functional Training*, melatih karyawan agar mampu menguasai tugas pada bidang lain dan meningkatkan fleksibilitas serta pemahaman antar fungsi.
- d. *Team Training*, menasar peningkatan kerja sama antar anggota tim dalam menyelesaikan tugas secara kolektif, sehingga sinergi dan komunikasi menjadi lebih baik.
- e. *Creativity Training*, mendorong karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan mengemukakan ide-ide inovatif yang sesuai dengan visi perusahaan.

Dengan berbagai jenis pelatihan ini, organisasi tidak hanya membekali karyawan dengan kemampuan dasar yang diperlukan, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif.

4. Manfaat Pelatihan Karyawan

Menurut (Mumford et al., 2023), dijelaskan bahwa program pelatihan yang berfokus pada pengembangan kreativitas dan kemampuan berpikir inovatif memberikan manfaat besar dalam meningkatkan inovasi dan kreativitas di kalangan karyawan. Selain itu, pelatihan tersebut juga membangun kepercayaan diri para karyawan untuk menyampaikan gagasan inovatif serta bersedia mengambil risiko yang dibutuhkan guna merealisasikan inovasi tersebut.

Sebagaimana dijelaskan oleh (Gustiana et al., 2022), pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang mereka hadapi sehari-hari, sehingga efektivitas dan produktivitas kerja dapat ditingkatkan secara signifikan. Pelatihan ini membantu menutup kesenjangan antara performa yang diharapkan dengan hasil kerja yang sebenarnya, sehingga berkontribusi dalam memperkuat loyalitas dan mengurangi tingkat keluar masuk karyawan (Akther & Tariq, 2020).

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan serta berperan dalam mempertahankan mereka tetap bertahan di perusahaan. Pelatihan efektif dalam menutup kesenjangan antara performa yang diharapkan dengan hasil kerja nyata, sehingga meningkatkan loyalitas dan menurunkan tingkat perputaran karyawan.

5. Indikator Pelatihan Karyawan

Kualitas pelatihan harus dinilai dan diukur secara menyeluruh untuk memastikan bahwa program yang diadakan dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi peserta dan perusahaan (Tamsuri, 2022). Evaluasi empat tingkat tersebut menjadi dasar penting untuk memberikan umpan balik yang konstruktif guna peningkatan program pelatihan ke depannya. Pendekatan menyeluruh ini memastikan bahwa pelatihan tidak hanya sekedar formalitas, melainkan benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan produktivitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Terdapat model evaluasi yang disebut *Kirkpatrick*. Model evaluasi tersebut memiliki keunggulan dalam hal kesederhanaan struktur, kelengkapan cakupan, serta kejelasan proses yang membuatnya mudah untuk diterapkan hingga di era yang serba digital saat ini (Aulia, 2020). Menurut (Cahapay, 2021), disebutkan bahwa setiap *level* evaluasi *Kirkpatrick* memiliki fokus dan penekanan yang berbeda-beda, yang akan dijabarkan sebagai berikut:

- a. *Reaction Level*, evaluasi difokuskan pada penilaian tingkat kepuasan peserta dan pandangan mereka terhadap program pelatihan. Proses ini mencakup pengukuran tingkat keterlibatan peserta, kontribusi yang mereka berikan, serta tanggapan mereka terhadap pengalaman pelatihan secara keseluruhan sehingga evaluator dapat memperoleh wawasan yang lebih baik mengenai persepsi peserta terhadap program yang dilaksanakan.
- b. *Learning Level*, mengacu pada pengukuran tambahan pengetahuan, keahlian, dan nilai yang diperoleh selama pelatihan. Selain itu, motivasi mereka untuk melakukan perubahan yang diharapkan dari pelatihan tersebut juga dinilai.

- c. *Behavior Level*, menilai sejauh mana peserta mengubah cara kerja mereka di tempat kerja setelah pelatihan dilakukan. Evaluasi ini biasanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu setelah pelatihan untuk memastikan bahwa perubahan perilaku tersebut terjadi dan bertahan dalam waktu yang lebih lama.
- d. *Impact Level*, mengkaji efek jangka panjang dari pelatihan terhadap hasil perusahaan, termasuk seberapa efektif pelatihan memberikan nilai tambah atau pengembalian investasi secara keseluruhan.

Indikator pelatihan karyawan mencakup berbagai aspek penting yang saling melengkapi. Dari beberapa uraian teori tersebut, peneliti dapat menyimpulkan mulai dari kualitas materi yang dirancang berdasarkan kebutuhan spesifik, metode pelatihan yang sesuai, kompetensi instruktur dalam menyampaikan materi dan memotivasi peserta, hingga karakteristik peserta yang mengikuti pelatihan agar tepat sasaran menjadi indikator pelatihan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang dipilih peneliti yaitu metode kualitatif. Menurut (A'yun et al., 2025) metode kualitatif merupakan salah satu metode penelitian yang menitikberatkan pada pengamatan secara mendalam terhadap objek penelitian. Menurut (Mulyana et al., 2024) sebagai salah satu jenis pendekatan penelitian kualitatif, studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, menyeluruh, dan komprehensif terhadap suatu permasalahan atau kelompok individu secara intensif dan alami dalam konteks aslinya.

Penelitian ini dilaksanakan mulai Juli 2025 hingga Desember 2025 pada PT Asuransi Jasa Indonesia. Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kategori utama, yakni bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer bersumber melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan. Penelitian ini menerapkan teknik pengambilan sampel atau partisipan melalui metode *non-probability sampling* yang dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih partisipan berdasarkan pertimbangan khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian dan kriteria tertentu yang dianggap relevan oleh peneliti (Adeoye, 2023).

Informan yang akan diwawancarai dalam penelitian ini terdiri dari lima karyawan yang dipilih berdasarkan kriteria khusus agar data yang diperoleh relevan dan berkualitas. Kriteria tersebut meliputi:

- a) Secara aktif terlibat dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan minimal satu kali di PT Asuransi Jasa Indonesia.
- b) Memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di perusahaan untuk memastikan pemahaman yang cukup mengenai budaya kerja.
- c) Bersedia dan mampu mengungkapkan informasi dengan jujur dan terbuka selama wawancara.

Dalam metode triangulasi ini, peneliti akan menggunakan perbandingan informasi yang didapat dari berbagai teknik pengumpulan data, termasuk observasi, wawancara, dokumentasi serta analisis studi kepustakaan yang berkaitan dengan topik penelitian. Teknik analisis data dalam studi ini dilaksanakan dengan cara yang sistematis melalui berbagai langkah yang saling berhubungan, yaitu menggunakan metode analisis data yang dikembangkan Miles *and* Huberman mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Program Pelatihan Karyawan pada Unit Learning & Development PT Asuransi Jasa Indonesia

Berdasarkan hasil observasi, perencanaan ini telah dilakukan dengan baik melalui distribusi *form* analisis kebutuhan pelatihan kepada setiap unit kerja, yang membantu mengidentifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan. Dukungan perusahaan terhadap pembelajaran dan peningkatan keterampilan karyawan juga terlihat dari adanya perencanaan anggaran khusus serta prioritas pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja masing-masing. Sebagaimana diungkapkan oleh Fitri et al. (2025), keberhasilan sebuah program pelatihan tidak hanya bergantung pada kualitas materi dan kemampuan pengajar, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam menyediakan sistem pembelajaran yang lengkap dan terintegrasi.

Informan A, B, C, D, dan E secara konsisten menyatakan bahwa program ini telah memfasilitasi peningkatan keterampilan, seperti melalui platform digital belajar. ifg dan *learning management system* terintegrasi dengan *LinkedIn Learning*, yang memungkinkan pembelajaran fleksibel kapan saja dan di mana saja. Secara keseluruhan, perencanaan program pelatihan di PT Asuransi Jasa Indonesia telah terbukti efektif dalam memberikan dukungan komprehensif bagi karyawan, baik melalui fasilitas langsung maupun digital. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memastikan bahwa pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan.

2. Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan pada Unit Learning & Development PT Asuransi Jasa Indonesia

Dari observasi dan wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa meskipun proses pengajuan dan pelaksanaan pelatihan sudah berjalan cukup efektif, masih terdapat kebutuhan untuk memperbaiki dan memperjelas tata kelola pengajuan pelatihan agar lebih sistematis dan terstruktur. Tingkat pemahaman materi pelatihan relatif baik di antara peserta, dengan sebagian besar informan menyatakan bahwa materi disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan keterampilan mereka, khususnya di bidang kerja terkait.

Sebagaimana dikemukakan oleh Suratman & Eriyanti (2020), pelatihan memberikan manfaat besar dalam meningkatkan keterampilan dan potensi pekerja, sehingga karyawan bisa bekerja lebih efektif dan hasil kerjanya lebih baik. Hal ini tercermin dalam suasana pelatihan yang interaktif dan partisipatif, yang mendukung peningkatan kompetensi karyawan secara signifikan.

Secara keseluruhan, pelaksanaan program pelatihan karyawan pada unit Learning & Development PT Asuransi Jasa Indonesia telah berjalan efektif dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui dukungan perusahaan, materi yang disesuaikan, dan suasana interaktif, meskipun masih perlu perbaikan pada tata kelola pengajuan pelatihan untuk lebih sistematis. Kendala utama terkait waktu dan gangguan eksternal dapat diatasi dengan koordinasi jadwal yang lebih baik, fleksibilitas waktu, dan mekanisme evaluasi seperti pre-test dan post-test, sehingga

program ini dapat lebih optimal dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia perusahaan secara menyeluruh.

3. Dampak Program Pelatihan yang Diberikan oleh Unit Learning & Development terhadap Karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia

Berdasarkan data melalui pengamatan dan wawancara, program pelatihan dari unit Learning & Development PT Asuransi Jasa Indonesia memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kompetensi dan keterampilan karyawan. Sebagian besar informan menyebutkan kemampuan untuk menerapkan ilmu yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari, meskipun terkadang diperlukan penyesuaian. Misalnya, Informan A menjelaskan bahwa ia mencatat materi pelatihan dan mengintegrasikannya ke dalam tugas.

Secara lebih spesifik, dampak pelatihan terlihat dalam perubahan perilaku kerja karyawan, di mana sebagian besar informan mengalami peningkatan pemahaman keilmuan. Informan A, misalnya, merasakan perubahan signifikan dalam bidang SDM dan analytical thinking setelah pelatihan, yang membantu ia berpikir lebih kritis. Informan D juga menyebutkan pembelajaran tentang perundang-undangan baru yang memungkinkan penyesuaian dengan peraturan kerja terkini.

Dampak pelatihan juga meluas ke tingkat tim dan perusahaan, dimana karyawan merasakan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Informan A menjelaskan bahwa pelatihan memberikan dasar kuat untuk pekerjaan, meningkatkan kualitas, ketepatan, dan kecepatan, yang berdampak positif pada perusahaan. Informan B dan C menekankan bahwa pelatihan membangun kepercayaan diri dan pengembangan pengetahuan, sehingga karyawan lebih siap menghadapi tugas dan kebijakan baru. Informan D menambahkan bahwa pelatihan membantu implementasi perubahan kebijakan dengan lebih efektif.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan program pelatihan di PT Asuransi Jasa Indonesia berhasil meningkatkan kompetensi karyawan, memicu perubahan perilaku, dan berkontribusi pada kinerja perusahaan, meskipun efektivitasnya bervariasi berdasarkan relevansi materi. Praktik seperti sharing

session dan penerapan langsung ilmu menunjukkan bahwa pelatihan ini tidak hanya teoritis tetapi juga praktis.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis penerapan program pelatihan karyawan pada unit *Learning & Development* PT Asuransi Jasa Indonesia, diperoleh kesimpulan bahwa perencanaan program berjalan efektif dengan dukungan anggaran, prioritas sesuai kebutuhan, dan platform digital. Pelaksanaan pelatihan juga berjalan baik melalui suasana interaktif dan sharing session, meskipun ada kendala waktu dan gangguan eksternal yang perlu diatasi dengan koordinasi dan jadwal fleksibel, serta dampak positif yang terlihat pada peningkatan kompetensi, kemampuan analisis, dan kinerja tim. Sehingga secara keseluruhan program ini berkontribusi signifikan pada pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dan dapat disempurnakan melalui penelitian-penelitian lanjutan sebagai dukungan. Keterbatasan tersebut mencakup beberapa aspek, yaitu:

- 1) Pengumpulan data dilakukan dalam periode terbatas, yang mungkin tidak memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dampak jangka panjang pelatihan atau perubahan perilaku karyawan pasca-pelatihan.
- 2) Penelitian ini terbatas pada konteks perusahaan sektor asuransi, sehingga temuan mungkin tidak dapat digeneralisasi ke sektor lain.

Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya

- 1) Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengumpulan data dalam jangka waktu yang lebih panjang agar dapat mengeksplorasi dengan lebih mendalam dampak jangka panjang pelatihan serta perubahan perilaku karyawan setelah mengikuti pelatihan.
- 2) Perlu dilakukan penelitian pada berbagai sektor industri selain sektor asuransi agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi dan memberikan gambaran yang lebih luas tentang efektivitas program pelatihan di berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, M. A. (2023). Review of sampling techniques for education. *ASEAN Journal for Science Education*, 2(2), 87–94.
- Akther, S., & Tariq, J. (2020). The impact of effective training on employee retention: A study in private banks of Bangladesh. *Journal of Economics and Business*, 3(1).
- Aulia, R. (2020). Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA pada Mata Pelatihan Aneka di Balai Diklat Keagamaan Jakarta. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 1(2), 22–29. <https://doi.org/10.53800/wawasan.v1i2.34>
- A'yun, S. Q., Habsy, B. A., & Nursalim, M. (2025). Model-Model Penelitian Kualitatif: Literature Review. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 4(2), 341–354.
- Bariqi, M. D. (2020). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Cahapay, M. (2021). Kirkpatrick model: Its limitations as used in higher education evaluation. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 8(1), 135–144.
- Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., & Gagliarducci, F. (2020). *Organizational development in public administration: The Italian way*. Springer Nature.
- Dewi, C. A. M., Fitrisia, D., & Kusumasari, N. M. I. (2025). Studi Literatur: Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6708–6713.
- Elsafy, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Fachrurazi, H., MM, S. A., Kasmanto Rinaldi, S. H., Jenita, S. E., Yudiyanto Joko Purnomo, S. E., Budi Harto, S. E., & Andina Dwijayanti, S. E. (2021). *Teori Dan Konsep Manajemen Sumber Manusia*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Fitri, N. K., Pratama, F. H., Purnomo, F., Roby, A. B., Hasanah, A., & Mangundjaya, W. L. (2025). Evaluasi Pelatihan: Menelaah Reaksi Peserta dan Proses Pembelajaran sebagai Indikator Efektivitas Pelatihan. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 83–89.
- Gustiana, R., Hidayat, T., Fauzi, A., & Penulis, K. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.
- Koteswari, D. B., Dhanalakshmi, D. R., & Tiwari, R. (2020). *The role of training and work environment on retention and job satisfaction as a mediator at startups, Bangalore*.

- Mach, L. (2025). When Knowledge Is Power: Leveraging Green Innovation Through Employee Training. *International Journal of Training and Development*, ijtd.70011. <https://doi.org/10.1111/ijtd.70011>
- Mulyana, A., Vidiati, C., Danarhamanto, P. A., Agussalim, A., Apriani, W., Fiansi, F., Fitra, F., Aryawati, N. P. A., Ridha, N. A. N., & Milasari, L. A. (2024). *Metode penelitian kualitatif*. Penerbit Widina.
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader Thinking, Follower Thinking: Leader Impacts on Follower Creative Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 413–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-045553>
- Nurhaliza, D., & Alamsyah, A. (2025). Analisis pelatihan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Gema Abhipraya (Rasi Coffee). *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 14(1), 213–218.
- Reina, R., & Scarozza, D. (2020). Human resource management in the public administration. In *Organizational development in public administration: The Italian way* (pp. 61–101). Springer.
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Peran pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kapabilitas SDM di sektor pendidikan. *Journal of Strategic and Human Resources*, 1(1), 26–36.
- Suratman, S., & Eriyanti, E. (2020). Peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan. *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.
- Tamsuri, A. (2022). Literatur review penggunaan metode kirkpatrick untuk evaluasi pelatihan di Indonesia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2723–2734.