Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Vol. 1, No. 2, Tahun 2026, pp: 80-87
e-ISSN 3165-0333
DOI: https://doi.org/10.59064/prosperitas.v1i2.11

PELATIHAN SEBAGAI STRATEGI PERUBAHAN ORGANISASI: STUDI KASUS ILUSTRATIF TRANSFORMASI DIGITAL PADA PERUSAHAAN RITEL

Muhammad Akbar[1*], Indra Mustofa[2]
Program Studi Manajemen S1, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pamulang, Banten, Indonesia
Email: muhammadakbarr2419@gmail.com , Indramstfa456@gmail.com

Abstrak

Perubahan teknologi dan strategi bisnis mendorong perusahaan ritel untuk mengintegrasikan penjualan langsung dengan kanal digital. Namun, transformasi tersebut dapat menghadapi hambatan ketika karyawan belum memiliki kompetensi digital yang memadai dan masih terbiasa dengan proses kerja lama. Artikel ini bertujuan menjelaskan peran pelatihan sebagai intervensi organisasi dalam membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan produktivitas, dan membentuk perilaku kerja yang mendukung strategi baru. Artikel disusun menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus ilustratif pada sebuah perusahaan ritel yang menerapkan strategi omnichannel. Kasus ini menggambarkan masalah berupa rendahnya keterampilan penggunaan platform e-commerce, ketidakseragaman informasi produk, dan resistensi sebagian karyawan terhadap prosedur baru. Intervensi yang dirancang mencakup analisis kebutuhan pelatihan, pelatihan teknis digital, penguatan komunikasi dan kerja sama, praktik langsung, coaching, serta evaluasi berjenjang. Analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpotensi meningkatkan kesiapan karyawan apabila materi selaras dengan kebutuhan pekerjaan, manajemen memberikan dukungan, dan hasil belajar diterapkan serta dievaluasi di tempat kerja. Karena kasus bersifat ilustratif, uraian hasil merupakan analisis skenario, bukan klaim temuan lapangan aktual. Artikel ini menegaskan bahwa pelatihan perlu ditempatkan sebagai strategi perubahan yang terintegrasi dengan komunikasi, pendampingan, dan evaluasi kinerja.

Kata Kunci: pelatihan, strategi perubahan, manajemen perubahan, transformasi digital, Learning & Development

Abstract

Technological and business-strategy changes encourage retail companies to integrate in-store sales with digital channels. However, transformation may be hindered when employees lack adequate digital competencies and remain accustomed to existing work processes. This article explains the role of training as an organizational intervention to help employees adapt to change, improve productivity, and develop work behaviors that support a new strategy. It uses a descriptive qualitative approach through an illustrative case study of a retail company implementing an omnichannel

Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Allesyano Media Kreasi, Bogor, Indonesia
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

strategy. The scenario highlights limited e-commerce platform skills, inconsistent product information, and resistance among some employees toward new procedures. The proposed intervention includes training needs analysis, technical digital training, communication and teamwork development, hands-on practice, coaching, and staged evaluation. The analysis suggests that training can improve employee readiness when content matches job requirements, management provides support, and learning is applied and evaluated in the workplace. Since the case is illustrative, the described outcomes are scenario-based analysis rather than actual field findings. The article emphasizes that training should be positioned as a change strategy integrated with communication, coaching, and performance evaluation.
Keywords: training, change strategy, change management, digital transformation, Learning & Development

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan strategi, proses operasional, teknologi, dan budaya kerja. Perusahaan ritel, misalnya, tidak lagi hanya mengandalkan transaksi di toko fisik, tetapi juga perlu melayani konsumen melalui situs e-commerce, aplikasi, media sosial, dan layanan pelanggan digital. Perubahan tersebut membuka peluang untuk memperluas pasar dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Akan tetapi, keberhasilan strategi baru tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, melainkan juga oleh kesiapan sumber daya manusia yang menjalankannya.

Pelatihan merupakan salah satu intervensi utama dalam manajemen sumber daya manusia karena dirancang untuk menutup kesenjangan kompetensi dan memperbaiki kinerja. Pelatihan yang efektif bukan sekadar kegiatan penyampaian materi, tetapi proses terencana yang menghubungkan kebutuhan organisasi dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang dibutuhkan. Oleh sebab itu, program pelatihan perlu dimulai dengan Training Needs Analysis (TNA), dilanjutkan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil.

Dalam konteks perubahan organisasi, karyawan dapat menunjukkan resistensi karena ketidakpastian, kekhawatiran tidak mampu mengikuti teknologi, kebiasaan terhadap prosedur lama, atau kurangnya pemahaman mengenai manfaat perubahan. Resistensi tidak selalu berarti penolakan tanpa alasan; hal tersebut dapat menjadi tanda bahwa organisasi belum memberikan informasi, dukungan, dan kesempatan belajar yang cukup. Komunikasi yang terbuka, keterlibatan karyawan, pelatihan, dan pendampingan dapat membantu mengurangi hambatan tersebut.

Noe (2020) menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai bagian penting untuk membangun kompetensi yang mendukung kinerja. Sementara itu, Kotter (2018) menekankan pentingnya membangun urgensi, mengomunikasikan visi, memberdayakan karyawan, serta memperkuat perubahan hingga menjadi bagian

Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Allesyano Media Kreasi, Bogor, Indonesia
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

dari budaya organisasi. Kedua perspektif ini menunjukkan bahwa pelatihan akan lebih berdampak apabila terhubung dengan agenda perubahan yang jelas, bukan dijalankan sebagai kegiatan yang berdiri sendiri.

Artikel ini bertujuan menganalisis bagaimana pelatihan dapat digunakan sebagai strategi perubahan organisasi melalui kasus ilustratif transformasi digital pada perusahaan ritel. Fokus pembahasan meliputi identifikasi kesenjangan kompetensi, desain intervensi pelatihan, pengelolaan resistensi, evaluasi dampak, serta rekomendasi implementasi bagi fungsi Human Resources dan Learning & Development (L&D).

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus ilustratif. Kasus disusun sebagai skenario pembelajaran yang mengadaptasi contoh transformasi strategi bisnis dan pelatihan dalam materi "Pelatihan sebagai Strategi Perubahan (Change Strategy)". Dengan demikian, perusahaan dan situasi yang dijelaskan bukan objek penelitian lapangan yang telah diverifikasi, dan angka hasil kuantitatif tidak diklaim sebagai data empiris.

Analisis dilakukan melalui tiga langkah. Pertama, mengidentifikasi masalah perubahan dan kesenjangan kompetensi yang mungkin muncul ketika perusahaan ritel beralih menuju strategi omnichannel. Kedua, merancang intervensi pelatihan berdasarkan prinsip TNA, keselarasan dengan strategi organisasi, praktik langsung, dan pendampingan. Ketiga, menelaah indikator evaluasi yang dapat digunakan untuk menilai reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, serta hasil organisasi dengan mengacu pada model evaluasi Kirkpatrick.

Bahan analisis utama berasal dari konsep dalam materi pembelajaran, termasuk pelatihan sebagai intervensi organisasi, hubungan pelatihan dengan produktivitas dan perilaku kerja, manajemen perubahan, peran L&D, serta contoh transformasi strategi bisnis pada perusahaan ritel. Literatur pendukung digunakan untuk memperjelas konsep pelatihan dan perubahan organisasi.

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis atas skenario kasus ilustratif sebuah perusahaan ritel bernama Retail Nusantara. Nama tersebut digunakan semata-mata untuk memudahkan pembahasan. Perusahaan dalam skenario ini berencana mengintegrasikan toko fisik dengan kanal penjualan digital agar pelanggan dapat memperoleh informasi produk, melakukan pemesanan, dan menerima layanan melalui beberapa kanal.

Sebelum perubahan, sebagian besar aktivitas penjualan dan layanan pelanggan dilakukan langsung di toko. Setelah strategi omnichannel diperkenalkan, karyawan

Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Allesyano Media Kreasi, Bogor, Indonesia
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

perlu menguasai penggunaan platform e-commerce, memperbarui informasi produk, merespons pertanyaan pelanggan melalui kanal digital, dan berkoordinasi dengan tim persediaan. Namun, keterampilan digital karyawan belum merata. Sebagian karyawan merasa lebih nyaman menggunakan cara kerja lama, sementara sebagian lainnya khawatir kesalahan saat menggunakan sistem baru akan memengaruhi penilaian kinerja.

Masalah yang diidentifikasi dalam skenario mencakup tiga hal. Pertama, terdapat kesenjangan keterampilan teknis dalam penggunaan platform digital dan pengelolaan informasi produk. Kedua, koordinasi antara penjualan, pemasaran, layanan pelanggan, dan persediaan belum berjalan konsisten. Ketiga, komunikasi perubahan belum cukup menjelaskan alasan, tahapan, serta manfaat strategi baru sehingga memunculkan keraguan di kalangan karyawan.

Masalah dalam Skenario	Dampak Potensial	Kebutuhan Intervensi
Keterampilan digital belum merata	Kesalahan input, informasi produk tidak akurat, dan proses lambat	Pelatihan teknis dan praktik langsung
Koordinasi lintas fungsi terbatas	Respons pelanggan terlambat dan informasi tidak konsisten	Pelatihan komunikasi dan kerja sama tim
Kekhawatiran terhadap perubahan	Resistensi, rendahnya partisipasi, dan penggunaan sistem yang tidak optimal	Komunikasi perubahan, coaching, dan pelibatan karyawan

Tahap pertama adalah melakukan TNA melalui pengamatan proses kerja, diskusi dengan supervisor, peninjauan keluhan pelanggan, dan pemetaan kemampuan karyawan. Analisis ini membantu perusahaan membedakan masalah yang dapat diatasi melalui pelatihan dari masalah yang memerlukan perbaikan lain, seperti sistem yang sulit digunakan, pembagian tugas yang tidak jelas, atau keterbatasan perangkat.

Tahap kedua adalah menyusun program berdasarkan kebutuhan setiap kelompok kerja. Staf penjualan memerlukan latihan pengelolaan katalog dan transaksi digital; staf layanan pelanggan membutuhkan keterampilan komunikasi melalui kanal online; sedangkan supervisor memerlukan kemampuan memantau penerapan prosedur baru dan memberikan coaching. Program menggunakan

Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Allesyano Media Kreasi, Bogor, Indonesia
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

pendekatan blended learning yang menggabungkan penjelasan singkat, demonstrasi, simulasi, e-learning, dan praktik langsung saat bekerja.

Tahap ketiga adalah pelaksanaan secara bertahap. Karyawan mencoba sistem dalam lingkungan latihan sebelum menggunakannya pada transaksi nyata. Supervisor atau mentor mendampingi proses awal, menyediakan umpan balik, dan membantu menyelesaikan kesalahan. Sosialisasi perubahan dilakukan secara terbuka agar karyawan memahami tujuan transformasi, peran masing-masing, dan dukungan yang tersedia.

Tahap	**Kegiatan Utama**	**Keluaran yang Diharapkan**
1. Analisis kebutuhan	Pemetaan kompetensi, observasi kerja, diskusi supervisor	Daftar kesenjangan kompetensi prioritas
2. Desain program	Menetapkan tujuan, peserta, materi, metode, dan durasi	Rencana pelatihan yang relevan dengan tugas
3. Pelaksanaan	Workshop, simulasi, e-learning, praktik dan OJT	Karyawan mampu menjalankan prosedur digital
4. Pendampingan	Coaching, mentoring, dan umpan balik supervisor	Keterampilan diterapkan dalam pekerjaan
5. Evaluasi	Tes praktik, observasi, data layanan dan penjualan	Bukti untuk perbaikan program dan proses

Keberhasilan program tidak cukup diukur dari jumlah peserta yang hadir atau kepuasan setelah pelatihan. Evaluasi perlu memeriksa apakah peserta memahami materi, menerapkan keterampilan baru, dan berkontribusi terhadap hasil operasional. Model Kirkpatrick dapat digunakan untuk menata evaluasi dalam empat tingkat.

Tingkat Evaluasi	**Indikator yang Dapat Digunakan**	**Contoh Metode**
Reaksi	Relevansi materi, kemudahan mengikuti pelatihan, kualitas instruktur	Kuesioner peserta

Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Allesyano Media Kreasi, Bogor, Indonesia
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Pembelajaran	Pemahaman prosedur dan kemampuan menggunakan platform	Tes pengetahuan dan tes praktik
Perilaku	Konsistensi penggunaan SOP digital dan komunikasi lintas fungsi	Observasi dan penilaian supervisor
Hasil	Akurasi informasi produk, waktu respons, kesalahan transaksi, dan kinerja kanal online	Perbandingan data operasional sebelum dan sesudah program

Dalam skenario ini, hasil yang diharapkan adalah meningkatnya kepercayaan diri karyawan menggunakan platform digital, berkurangnya kesalahan prosedural, meningkatnya koordinasi tim, dan layanan pelanggan yang lebih konsisten. Perubahan tersebut harus dibuktikan melalui pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Karena artikel ini menggunakan kasus ilustratif, tidak dicantumkan persentase peningkatan yang seolah-olah berasal dari pengukuran lapangan.

PEMBAHASAN

Kasus ilustratif menunjukkan bahwa pelatihan dapat berfungsi sebagai intervensi organisasi karena diarahkan untuk menjawab kesenjangan kompetensi yang muncul akibat perubahan strategi. Pelatihan teknis membantu karyawan menguasai sistem baru, sedangkan pelatihan perilaku memperkuat komunikasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah. Kombinasi tersebut penting karena transformasi digital tidak hanya mengubah alat kerja, tetapi juga alur koordinasi dan kebiasaan kerja.

Hubungan pelatihan dengan produktivitas terjadi ketika kompetensi baru memungkinkan pekerjaan diselesaikan secara lebih tepat, cepat, dan konsisten. Penguasaan platform digital, misalnya, dapat mengurangi kesalahan input dan kebutuhan memperbaiki data. Sementara itu, perilaku kerja positif seperti disiplin mengikuti SOP, terbuka terhadap umpan balik, dan bersedia bekerja lintas fungsi membantu menjaga kualitas layanan. Meski demikian, peningkatan produktivitas tidak otomatis terjadi hanya karena pelatihan telah dilaksanakan; penerapan keterampilan dan dukungan lingkungan kerja menjadi faktor penentu.

Resistensi terhadap perubahan perlu ditangani melalui komunikasi yang efektif dan keterlibatan karyawan. Manajemen sebaiknya menjelaskan alasan perubahan, dampak terhadap pekerjaan, target yang ingin dicapai, serta bentuk dukungan yang disediakan. Karyawan juga perlu diberi kesempatan untuk menyampaikan kendala dan menguji sistem secara bertahap. Pendekatan tersebut selaras dengan prinsip

Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Allesyano Media Kreasi, Bogor, Indonesia
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

manajemen perubahan yang menekankan partisipasi, komunikasi, pembelajaran, dan evaluasi.

Model Lewin dapat membantu menjelaskan tahapan implementasi. Pada tahap unfreeze, perusahaan membangun kesadaran akan perlunya perubahan dan mempersiapkan karyawan. Pada tahap change, pelatihan, simulasi, dan pendampingan digunakan untuk menjalankan proses baru. Pada tahap refreeze, prosedur yang telah terbukti efektif dimasukkan ke dalam SOP, indikator kinerja, proses orientasi karyawan, dan kegiatan coaching rutin. Dengan cara ini, perubahan tidak berhenti sebagai proyek sementara.

Fungsi L&D berperan sebagai change agent, competency builder, culture shaper, performance enabler, dan talent developer. L&D bukan hanya mengatur jadwal pelatihan, tetapi juga menghubungkan kebutuhan kompetensi dengan strategi bisnis, menyediakan pengalaman belajar yang sesuai, dan memastikan adanya tindak lanjut. Kolaborasi dengan pimpinan operasional penting karena supervisor berperan langsung dalam memberi contoh, mengamati penerapan, serta mengatasi hambatan di tempat kerja.

Terdapat pula batasan yang perlu diperhatikan. Jika masalah utama bersumber dari sistem digital yang tidak stabil, target kerja yang tidak realistis, kekurangan tenaga, atau pembagian tanggung jawab yang tidak jelas, pelatihan saja tidak akan menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, hasil TNA harus digunakan untuk menentukan apakah intervensi yang dibutuhkan berupa pelatihan, perbaikan proses, penyediaan sarana, penyesuaian target, atau kombinasi beberapa tindakan. Evaluasi yang jujur diperlukan agar organisasi tidak menganggap setiap masalah kinerja sebagai kekurangan kompetensi karyawan.

KESIMPULAN

Pelatihan merupakan strategi perubahan organisasi ketika dirancang untuk menutup kesenjangan kompetensi yang muncul akibat perubahan strategi, teknologi, proses, atau budaya kerja. Melalui kasus ilustratif transformasi digital pada perusahaan ritel, artikel ini menunjukkan bahwa program yang efektif perlu diawali dengan Training Needs Analysis, dilanjutkan dengan desain yang sesuai kebutuhan jabatan, pelaksanaan berbasis praktik, komunikasi perubahan, coaching, serta evaluasi yang terukur.

Pelatihan berpotensi meningkatkan produktivitas dan perilaku kerja positif, tetapi dampaknya dipengaruhi oleh relevansi materi, dukungan manajemen, kesempatan menerapkan keterampilan, dan tindak lanjut di tempat kerja. Karena itu, organisasi perlu memadukan pelatihan dengan perbaikan proses dan dukungan teknologi, bukan menjadikannya satu-satunya solusi. L&D dan HRD disarankan mengintegrasikan program pembelajaran ke dalam strategi perubahan,

Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi
Allesyano Media Kreasi, Bogor, Indonesia
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

menggunakan indikator evaluasi yang jelas, dan menjadikan umpan balik sebagai dasar penyempurnaan berkelanjutan.

REFERENCES

Aswara, D., Abdillah, C., Allea, K., & Nurlita, M. M. (2026). Pentingnya Manajemen Risiko Dan Sosialisasi Keselamatan Kerja Secara Berkala Dalam Menumbuhkan Kepedulian Karyawan Terhadap Keselamatan Diri Dan Aset Perusahaan Pada Sektor Industri. *Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *1*(1), 13-29.

Cameron, E., & Green, M. (2019). Making Sense of Change Management (5th ed.). Kogan Page.

Haryadi, R. N., Purwanto, P., Makruf, I., Khuriyah, K., & Usman, U. (2026). *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*. Mafy Media Literasi Indonesia

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research.

Joesyiana, K. (2026). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Dampaknya terhadap Resiliensi Organisasi Berkinerja Tinggi di Pekanbaru. *Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *1*(1), 1-13.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. ATD Press.

Kotter, J. P. (2018). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.

Sunarsi, D., Malik, M., Indrawati, D., & Mareta, D. (2026). Tantangan Dan Kesiapan Usaha Kecil Menengah Dalam Menerapkan Sistem Audit Sumber Daya Manusia. *Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *1*(1), 44-54.

Wahidin, W., Hendriansyah, A., & Ismiatun, S. (2026). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karya. *Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *1*(1), 36-43.

Zahro, S. F., Enjalita, K. N., Maratusolihat, H., & Andriyansyah, R. (2026). Perbandingan Pengalaman Karyawan Tetap Dan Outsourcing Dalam Menjalani Beban Kerja Di Perusahaan Manufaktur. *Prosperitas: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *1*(1), 30-35.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/