

Tantangan Reskilling di UMKM: Analisis Manajerial terhadap Kesenjangan Kemauan dan Kemampuan Karyawan di Era Digital

Triono¹, Dwi Cahyono², Nopa Dwi Saputra^{3*}

^{1,3} Program Studi Kewirausahaan, Institut Teknologi Muhammadiyah Sumatera, Indonesia

² Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia

Abstrak

Transformasi digital menuntut UMKM untuk melakukan reskilling guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Namun, kesenjangan antara skill (kemampuan) dan will (kemauan) karyawan menjadi tantangan utama dalam proses tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada lima UMKM sektor kuliner dan retail di wilayah Musi Rawas dan Lubuklinggau, Sumatera Selatan. Objek penelitian mencakup pemilik usaha, manajer operasional, dan karyawan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap praktik pelatihan serta penerapan teknologi di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya pelatihan, resistensi psikologis karyawan terhadap perubahan, serta kepemimpinan yang kurang responsif terhadap digitalisasi menghambat efektivitas reskilling. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan manajerial yang menekankan kepemimpinan transformasional, komunikasi internal yang terbuka, serta penguatan budaya belajar. Temuan ini memberi kontribusi penting bagi pengembangan strategi SDM UMKM yang lebih adaptif terhadap perubahan digital.

Kata Kunci: Digitalisasi, Reskilling, Skill Vs Will, UMKM

Abstract

Digital transformation requires MSMEs to carry out reskilling to improve competitiveness and business sustainability. However, the gap between employee skills and will is a major challenge in the process. This study uses a qualitative approach with a case study method on five MSMEs in the culinary and retail sectors in the Musi Rawas and Lubuklinggau areas, South Sumatra. The research objects include business owners, operational managers, and employees. Data were obtained through in-depth interviews and observations of training practices and the application of technology in the workplace. The results of the study indicate that limited training resources, employee psychological resistance to change, and leadership that is less responsive to digitalization hinder the effectiveness of reskilling. Therefore, a managerial approach is needed that emphasizes transformational leadership, open internal communication, and strengthening a learning culture. These findings provide an important contribution to the development of MSME HR strategies that are more adaptive to digital change.

Keywords: Digitalization, Reskilling, Skill Vs Will, MSMEs

Korespondensi:

Nopa Dwi Saputra
(nopa.dwisaputra14@gmail.com)

Submit: 05-05-2025

Revisi: 01-07-2025

Diterima: 10-07-2025

Terbit: 16-07-2025



1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi kekuatan disruptif yang mengubah cara organisasi beroperasi di hampir seluruh sektor, termasuk sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) (Manta et al., 2024; Vial, 2019; Zhang & Chen, 2024; Zhu et al., 2021). Di Indonesia, UMKM tidak hanya berperan sebagai penggerak ekonomi lokal, tetapi juga menjadi penyerap tenaga kerja terbesar (Maulana et al., 2022; Regif et al., 2023). Namun, di tengah akselerasi digitalisasi, UMKM menghadapi tantangan ganda: adaptasi teknologi dan kesiapan sumber daya manusia. Salah satu isu krusial dalam proses adaptasi ini adalah kebutuhan untuk melakukan reskilling, yakni pengembangan kembali keterampilan tenaga kerja agar selaras dengan tuntutan digitalisasi. Namun,

proses reskilling ini kerap menghadapi hambatan serius, baik dari aspek struktural maupun kultural dalam organisasi (Zuñiga-Collazos et al., 2025).

Kesenjangan antara skill (kemampuan teknis) dan will (kemauan untuk berubah) merupakan salah satu hambatan signifikan dalam proses transformasi digital di UMKM (Rikala et al., 2024). Menurut model kompetensi dari Boyatzis (1982), efektivitas individu dalam bekerja sangat ditentukan oleh kombinasi antara keterampilan, motivasi, dan nilai-nilai yang dimiliki (Boyatzis, 2020). Dalam kasus UMKM, banyak karyawan menunjukkan keterbatasan dalam keterampilan digital dasar dan sekaligus menghadapi hambatan psikologis seperti rasa takut terhadap teknologi baru atau keengganan untuk keluar dari zona nyaman (Kurniaty & Dewantara, 2020). Hal ini memperkuat temuan Kotter (1996) dalam teori perubahan organisasinya, yang menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena umum ketika organisasi gagal menciptakan urgensi dan komunikasi yang jelas tentang arah perubahan (Laig & Abocejo, 2021).

Kesenjangan ini juga dapat dijelaskan melalui Model Perubahan Organisasi Kotter (1996), yang menekankan bahwa kegagalan awal dalam proses perubahan sering terjadi karena organisasi tidak mampu menciptakan sense of urgency dan komunikasi perubahan yang jelas (Appelbaum et al., 2012). Menurut Kotter, dua tahapan awal dalam delapan tahap perubahan yakni membangun urgensi dan membentuk koalisi pendorong merupakan kunci untuk mencairkan status quo (McLaren et al., 2023). Dalam konteks UMKM, pemilik usaha dan manajer sering tidak memprioritaskan digitalisasi sebagai agenda strategis, sehingga tidak tercipta tekanan internal yang cukup untuk mendorong perubahan perilaku karyawan. Laig & Abocejo (2021) juga menegaskan bahwa komunikasi transformasional dan keterlibatan langsung dari pimpinan menjadi faktor penting dalam menurunkan resistensi terhadap perubahan. Tanpa intervensi strategis dari manajemen, maka upaya peningkatan kompetensi melalui reskilling hanya akan menjadi inisiatif jangka pendek yang tidak berkelanjutan.

Di sisi lain, kemampuan manajerial pemilik UMKM juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan reskilling. Banyak pelaku UMKM masih mengandalkan pola manajemen tradisional, berorientasi jangka pendek, dan belum memiliki kapasitas kepemimpinan adaptif. Dalam konteks ini, teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) menjadi relevan. Teori ini menekankan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan merangsang intelektual karyawan akan lebih berhasil dalam mendorong perubahan, termasuk dalam proses pengembangan SDM (Chen & Wang, 2024; Zhu et al., 2021).

Menurut teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg (1959), terdapat dua jenis faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu hygiene factors dan motivator factors (Becker, 2019). Hygiene factors seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, namun tidak cukup untuk meningkatkan motivasi secara signifikan. Sebaliknya, motivator factors seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang pengembangan diri memiliki peran penting dalam membangkitkan semangat kerja dan motivasi intrinsik karyawan (Ozsoy, 2019).

Dalam konteks pembelajaran dan pengembangan karyawan, khususnya pada usaha kecil dan menengah (UMKM), faktor motivasional menjadi sangat relevan. Karyawan yang merasa diakui kontribusinya, diberi tantangan yang sesuai, dan memiliki peluang untuk bertumbuh secara profesional cenderung memiliki will atau kemauan yang tinggi untuk belajar hal-hal baru. Seperti dijelaskan oleh (Yongfang, 2024), aspek pencapaian dan pengembangan diri merupakan pendorong utama bagi karyawan untuk terlibat dalam proses reskilling atau peningkatan keterampilan.

Sayangnya, realitas di banyak UMKM menunjukkan bahwa motivator factors ini sering kali diabaikan. Tidak sedikit UMKM yang belum memiliki sistem penghargaan yang adil, minim dalam memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan, dan tidak menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas (Ummah et al., 2025). Ketiadaan elemen-elemen ini menyebabkan dorongan internal karyawan untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan kompetensinya menjadi sangat rendah, meskipun lingkungan kerja mengharuskan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Di era digital saat ini, UMKM dihadapkan pada tekanan besar untuk terus beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan perilaku konsumen. Transformasi digital menuntut pelaku usaha, termasuk karyawan di dalamnya, untuk memiliki keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan zaman. Namun, dalam realitasnya, proses reskilling karyawan UMKM sering kali menghadapi berbagai kendala, baik dari sisi internal organisasi maupun faktor eksternal. Fenomena ini terlihat nyata dalam banyak UMKM di wilayah Musi Rawas dan Lubuklinggau, Sumatera Selatan, khususnya pada sektor kuliner dan retail, yang menjadi tulang punggung ekonomi lokal namun belum sepenuhnya siap secara manajerial untuk melakukan transformasi digital.

Masalah utama yang muncul dalam proses reskilling ini bukan hanya terletak pada kurangnya keterampilan (skill gap), tetapi juga pada lemahnya kemauan (will gap) dari karyawan untuk belajar dan berubah. Di banyak UMKM, masih ditemukan praktik manajerial yang minim dalam memberikan insentif, jarang memberikan apresiasi terhadap kinerja, serta tidak menyediakan jalur karier yang jelas. Hal ini menyebabkan karyawan merasa stagnan dan tidak terdorong untuk meningkatkan kompetensi mereka secara

berkelanjutan. Selain faktor motivasional tersebut, tantangan lain yang muncul berasal dari aspek manajerial internal UMKM seperti kepemimpinan yang kurang transformatif, komunikasi yang tidak efektif, dan budaya organisasi yang belum mendukung pembelajaran berkelanjutan. Di sisi lain, faktor eksternal seperti keterbatasan akses terhadap pelatihan berkualitas, rendahnya literasi digital, serta kurangnya infrastruktur teknologi turut memperparah kesenjangan keterampilan. Padahal, digitalisasi tidak dapat dihindari dan menjadi penentu daya saing UMKM di masa depan. Jika tantangan ini tidak segera diatasi, maka UMKM akan semakin tertinggal dan sulit bertahan dalam persaingan pasar yang kian kompetitif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang dilakukan pada lima UMKM di sektor kuliner dan retail di wilayah Musi Rawas dan Lubuklinggau, Sumatera Selatan. Penelitian ini memfokuskan diri pada analisis tantangan manajerial dalam proses reskilling karyawan UMKM di tengah arus digitalisasi, dengan menyoroti secara mendalam faktor internal seperti kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi, serta faktor eksternal seperti ketersediaan pelatihan dan akses teknologi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk merumuskan rekomendasi manajerial strategis yang dapat menjembatani kesenjangan antara skill dan will, sehingga UMKM tidak hanya mampu bertransformasi secara efektif, tetapi juga berkelanjutan di tengah dinamika ekonomi digital yang terus berkembang.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam dinamika dan tantangan reskilling karyawan dalam konteks UMKM di tengah digitalisasi. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk memahami realitas sosial secara utuh, khususnya terkait interaksi antara kepemimpinan, budaya kerja, dan kesiapan sumber daya manusia menghadapi perubahan teknologi.

Lokasi penelitian dilakukan di dua wilayah di Provinsi Sumatera Selatan, yaitu Kabupaten Musi Rawas dan Kota Lubuklinggau. Keduanya dipilih karena memiliki perkembangan UMKM yang cukup dinamis dan sedang mengalami proses adaptasi terhadap digitalisasi, baik dalam bentuk penggunaan aplikasi kasir digital, pemasaran daring melalui media sosial, maupun sistem manajemen inventori sederhana. Fokus penelitian diarahkan pada UMKM sektor kuliner dan retail, yang memiliki kebutuhan tinggi akan reskilling karyawan seiring dengan perubahan pola bisnis.

Objek penelitian meliputi pemilik usaha, manajer operasional, serta karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan produksi dan layanan. Mereka merupakan aktor utama yang mengalami secara langsung tantangan perubahan dan menjadi kunci dalam keberhasilan atau kegagalan proses reskilling. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam secara semi-terstruktur. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi pandangan, pengalaman, dan persepsi informan terhadap proses pelatihan, penggunaan teknologi, serta respons mereka terhadap perubahan di tempat kerja. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap aktivitas operasional dan interaksi kerja di lokasi usaha, guna menangkap aspek-aspek non-verbal serta dinamika organisasi yang tidak terekam dalam wawancara. Dokumentasi internal UMKM juga dikaji, seperti catatan pelatihan, pedoman kerja, serta komunikasi informal yang menggambarkan proses adaptasi digital. Semua data yang terkumpul dianalisis secara induktif dengan merujuk pada pendekatan Miles dan Huberman, yang menekankan pentingnya reduksi data, penyajian data dalam bentuk narasi tematik, serta penarikan kesimpulan secara reflektif.

Untuk memastikan keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber informan dan jenis data (Rusdianti et al., 2022). Validasi juga dilakukan melalui member checking, yaitu mengonfirmasi hasil interpretasi dengan informan, serta diskusi sejawat untuk memperoleh pandangan alternatif terhadap temuan yang diperoleh. Proses ini menjamin bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan relevan dalam menjelaskan fenomena yang dikaji secara kontekstual.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan reskilling pada UMKM sektor kuliner dan retail di Musi Rawas dan Lubuklinggau bersifat multidimensional, mencakup aspek teknis, psikologis, manajerial, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Berikut pembahasan hasil yang disusun berdasarkan tema dan temuan lapangan:

Tabel 1. Tantangan Skill: Rendahnya Literasi Digital Karyawan

Aspek	Temuan Lapangan	Analisis
Literasi Digital	Mayoritas karyawan tidak mampu mengoperasikan sistem kasir digital dan aplikasi online	Ketimpangan kompetensi dasar digital menunjukkan absennya pelatihan sistematis
Kemampuan Media Sosial	Kurang memahami promosi berbasis Instagram, TikTok, dan marketplace	Hambatan ini berdampak pada performa bisnis dan daya saing UMKM

Sumber: Diolah penulis (2025)

Sesuai dengan Model Kompetensi Boyatzis (1982), efektivitas individu terletak pada integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Boyatzis, ET AL., 2000). Rendahnya keterampilan teknis tanpa pendampingan menyebabkan ketimpangan antara tuntutan kerja dan kesiapan karyawan. Salah satu tantangan utama dalam proses reskilling karyawan di UMKM adalah rendahnya literasi digital yang dimiliki oleh sebagian besar tenaga kerja. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem kasir digital, seperti aplikasi POS (Point of Sales), serta belum mampu memanfaatkan platform digital seperti marketplace (Shopee, Tokopedia) dan media sosial (Instagram, TikTok) secara optimal untuk kegiatan pemasaran. Hal ini menunjukkan adanya ketimpangan digital yang cukup serius, terutama bagi karyawan yang berusia lanjut atau belum pernah mengikuti pelatihan teknologi.

Temuan ini mendukung Model Kompetensi Boyatzis (1982) yang menekankan pentingnya sinergi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam mencapai efektivitas kerja (Boyatzis, 2020). Minimnya akses terhadap pelatihan formal, kurangnya bimbingan teknis, dan tidak adanya sistem pengembangan SDM yang terstruktur memperlebar jurang antara tuntutan digitalisasi dan kesiapan kompetensi karyawan. Dalam konteks ini, tantangan skill tidak hanya mencerminkan persoalan teknis, tetapi juga menggambarkan lemahnya peran organisasi dalam membangun fondasi kompetensi karyawan untuk menghadapi era digital.

Tabel 2. Tantangan Will: Resistensi Terhadap Perubahan

Aspek	Temuan Lapangan	Analisis
Resistensi Karyawan	Enggan menggunakan sistem digital, lebih nyaman dengan cara lama	Ketiadaan rasa percaya diri dan rasa takut gagal menghambat proses adaptasi
Preferensi Manual	Masih menggunakan pencatatan transaksi manual	Minimnya pendampingan dan insentif untuk perubahan

Sumber: Diolah penulis (2025)

Berdasarkan Teori Perubahan Kurt Lewin, kegagalan pada tahap unfreezing muncul ketika individu tidak siap melepaskan pola kerja lama. Dukungan sosial dan insentif menjadi syarat mutlak bagi perubahan perilaku kerja. Selain keterbatasan kompetensi teknis, tantangan besar lainnya adalah rendahnya kemauan karyawan untuk berubah atau will to change. Banyak karyawan menunjukkan resistensi dalam menggunakan teknologi baru, seperti aplikasi penjualan online atau sistem kasir digital. Beberapa di antaranya merasa takut melakukan kesalahan, tidak percaya diri, atau bahkan menganggap teknologi sebagai beban tambahan yang menyulitkan pekerjaan mereka. Dalam praktiknya, mereka lebih memilih cara kerja konvensional, seperti mencatat penjualan secara manual atau menjual produk secara langsung tanpa media sosial.

Fenomena ini mencerminkan kegagalan proses unfreezing dalam teori perubahan organisasi milik Kurt Lewin. Tahapan unfreezing merupakan tahap awal di mana individu atau organisasi perlu "melepaskan" pola lama sebelum mengadopsi pola baru. Namun, karena tidak adanya insentif yang menarik, minimnya bimbingan, serta kurangnya tekanan perubahan dari pimpinan, sebagian besar karyawan tetap berada dalam zona nyaman. Tanpa pendekatan persuasif dan strategi komunikasi perubahan yang baik, proses adaptasi tidak akan berjalan optimal. Maka dari itu, keberhasilan reskilling sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu menumbuhkan kesadaran dan urgensi akan perlunya perubahan.

Tabel 3. Tantangan Manajerial: Kepemimpinan Non-Adaptif

Aspek	Temuan Lapangan	Analisis
Kepemimpinan	Pemilik UMKM cenderung fokus pada operasional harian	Tidak ada orientasi strategis dalam menghadapi digitalisasi
Visi Transformasional	Tidak ada peta jalan atau visi perubahan	Karyawan kehilangan arah dan motivasi

Sumber: Diolah penulis (2025)

Dari sisi manajerial, penelitian menemukan bahwa kepemimpinan UMKM masih bersifat transaksional dan operasional, belum menuju kepemimpinan strategis yang adaptif terhadap tantangan digital. Sebagian

besar pemilik UMKM masih terpaku pada rutinitas harian dan belum menunjukkan kemauan untuk mengembangkan visi jangka panjang yang terintegrasi dengan teknologi. Ketiadaan peta jalan (roadmap) digitalisasi dan lemahnya peran pemimpin dalam menggerakkan perubahan membuat karyawan kehilangan arah, serta merasa tidak mendapat arahan atau motivasi yang cukup untuk meningkatkan kompetensinya.

Ketidakhadiran pemimpin yang mampu menjalankan fungsi transformasional bertentangan dengan Teori Kepemimpinan Transformasional dari Bass dan Avolio (1994), yang menggarisbawahi pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan visi inspiratif, memberikan motivasi, serta memberikan perhatian individual untuk mengembangkan potensi anggota tim. Ketika pemilik UMKM tidak mampu menjadi agen perubahan, maka proses reskilling akan berhenti di tengah jalan. Pemimpin yang tidak memiliki kapabilitas adaptif akan sulit membangun kultur perubahan dan menavigasi organisasi ke arah digitalisasi yang berkelanjutan.

Tabel 4. Tantangan Budaya Organisasi: Minimnya Budaya Belajar

Aspek	Temuan Lapangan	Analisis
Budaya Belajar	Tidak tersedia forum diskusi, pelatihan rutin, atau evaluasi berbasis kompetensi	UMKM tidak berperan sebagai learning organization
Sistem Pelatihan	Tidak ada SOP pengembangan SDM	Ketergantungan pada pembelajaran informal

Sumber: Diolah penulis (2025)

Mengacu pada Peter Senge (1990), organisasi yang tidak membangun learning culture akan stagnan dan tidak mampu beradaptasi terhadap dinamika eksternal. Budaya organisasi juga menjadi aspek krusial yang belum mendukung keberhasilan program reskilling di lingkungan UMKM. Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa sebagian besar UMKM tidak memiliki sistem pelatihan internal, tidak menyediakan forum berbagi pengetahuan, dan tidak melakukan evaluasi berbasis peningkatan kompetensi. Karyawan bekerja berdasarkan pengalaman dan arahan langsung dari atasan tanpa pembelajaran sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak berfungsi sebagai learning organization, padahal dalam era digitalisasi, pembelajaran berkelanjutan adalah keharusan.

Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* menekankan pentingnya organisasi untuk menjadi entitas yang terus belajar (learning organization) agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Harris, 1990). Ketika organisasi tidak mendorong budaya belajar, tidak memberikan ruang untuk eksperimen, dan tidak menghargai proses pengembangan diri, maka reskilling hanya menjadi jargon tanpa implementasi nyata. Dalam konteks UMKM, dibutuhkan transformasi budaya organisasi agar karyawan merasa aman untuk belajar, mencoba hal baru, dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Tabel 5. Tantangan Motivasi: Ketiadaan Sistem Insentif

Aspek	Temuan Lapangan	Analisis
Motivasi Intrinsik	Karyawan tidak melihat peluang karier atau penghargaan	Menurunkan semangat belajar dan inisiatif
Motivasi Ekstrinsik	Tidak ada insentif, bonus, atau bentuk pengakuan terhadap peningkatan skill	Mengurangi ketertarikan terhadap program reskilling

Sumber: Diolah penulis (2025)

Sesuai Teori Dua Faktor Herzberg (1959), ketiadaan faktor motivasional menyebabkan ketidakpuasan kerja, dan membuat proses peningkatan kompetensi menjadi tidak efektif. Motivasi menjadi faktor penting yang kerap diabaikan dalam proses reskilling. Penelitian ini menemukan bahwa banyak karyawan merasa tidak termotivasi untuk belajar hal baru karena tidak ada penghargaan, insentif, atau prospek pengembangan karier yang ditawarkan. Karyawan merasa bahwa usaha mereka untuk meningkatkan kemampuan tidak membawa dampak pada penghasilan atau status kerja. Akibatnya, semangat untuk mengikuti pelatihan atau mencoba teknologi baru menjadi sangat rendah.

Temuan ini sesuai dengan Teori Dua Faktor dari Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor kebersihan (hygiene factors) seperti gaji dan kondisi kerja, dan faktor motivasional seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang (Becker, 2019). Dalam banyak kasus, UMKM hanya memenuhi kebutuhan dasar (hygiene), tanpa menyediakan faktor motivasional yang mendorong pertumbuhan karyawan. Tanpa insentif yang relevan, bahkan pelatihan yang baik sekalipun tidak akan mendorong perubahan perilaku atau peningkatan kinerja secara signifikan.

Tabel 6. Ringkasan Dimensi Tantangan Reskilling

Dimensi	Rincian Masalah	Teori Terkait
Skill	Rendahnya literasi digital	Model Kompetensi (Boyatzis, 1982)
Will	Resistensi terhadap perubahan	Model Lewin (Unfreezing–Changing–Refreezing)
Kepemimpinan	Kepemimpinan belum visioner	Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1994)
Budaya Organisasi	Tidak ada budaya belajar	Learning Organization (Senge, 1990)
Motivasi	Ketiadaan insentif dan jenjang karier	Two-Factor T

Sumber: Diolah penulis (2025)

Secara menyeluruh, tantangan reskilling yang dihadapi UMKM dapat dirangkum dalam lima dimensi utama: skill, will, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Kelima aspek ini saling berinteraksi dan menentukan keberhasilan atau kegagalan program pengembangan SDM berbasis teknologi. Tantangan ini juga menunjukkan bahwa pendekatan pelatihan yang bersifat teknis semata tidak cukup efektif tanpa memperhitungkan aspek psikologis, struktural, dan budaya. Kelima tantangan ini membuktikan bahwa reskilling adalah proses organisasi, bukan sekadar individual, dan memerlukan pendekatan manajerial yang integratif serta keberpihakan terhadap pengembangan manusia sebagai aset strategis dalam UMKM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan reskilling di UMKM sektor kuliner dan retail di Musi Rawas dan Lubuklinggau tidak hanya mencakup aspek teknis semata, tetapi juga mencerminkan kompleksitas dari faktor psikologis, manajerial, dan budaya organisasi. Temuan-temuan tersebut memperkuat teori-teori dalam manajemen sumber daya manusia dan perubahan organisasi yang relevan dalam memahami ketimpangan antara skill dan will dalam proses adaptasi digital.

Pertama, dari sisi kemampuan teknis karyawan (skill), penelitian menemukan bahwa sebagian besar karyawan belum memiliki literasi digital dasar yang memadai. Mereka kesulitan mengoperasikan sistem kasir digital, aplikasi marketplace, dan alat bantu pemasaran berbasis media sosial. Temuan ini menunjukkan rendahnya tingkat kompetensi karyawan terhadap tuntutan era digital. Hal ini selaras dengan model kompetensi Boyatzis (1982) yang menyatakan bahwa efektivitas kinerja individu tidak hanya bergantung pada pengetahuan, tetapi juga pada keterampilan dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam konteks UMKM, minimnya pelatihan formal dan tidak adanya sistem pengembangan SDM yang terstruktur menyebabkan kesenjangan kompetensi makin melebar.

Kedua, aspek kemauan untuk berubah (will) juga menjadi hambatan nyata. Beberapa karyawan menunjukkan resistensi terhadap penggunaan teknologi baru. Mereka lebih memilih cara kerja konvensional karena merasa tidak percaya diri atau takut melakukan kesalahan. Fenomena ini sejalan dengan teori perubahan organisasi Kurt Lewin, yang menyatakan bahwa tahap awal perubahan yakni unfreezing sering gagal karena individu enggan melepaskan pola lama yang dianggap nyaman. Tanpa adanya tekanan yang cukup, dukungan sosial, atau insentif psikologis, proses unfreezing ini sulit tercapai, dan perubahan tidak berjalan optimal.

Ketiga, penelitian ini juga menyoroti bahwa kepemimpinan dalam UMKM belum sepenuhnya adaptif terhadap digitalisasi. Banyak pemilik UMKM masih terpaku pada rutinitas operasional dan belum mengembangkan visi jangka panjang yang selaras dengan transformasi digital. Hal ini bertentangan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (1994), yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan visi inspiratif, memberikan motivasi, serta perhatian individual kepada anggota tim dalam proses perubahan. Ketiadaan figur pemimpin yang transformasional membuat karyawan kehilangan arah dan motivasi dalam menghadapi perubahan.

Keempat, budaya organisasi di lingkungan UMKM yang diteliti masih belum mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan diri. Tidak terdapat sistem pelatihan internal, forum berbagi pengetahuan, atau evaluasi kinerja berbasis peningkatan kompetensi. Temuan ini selaras dengan pandangan Peter Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline*, yang menekankan pentingnya learning organization sebagai prasyarat untuk beradaptasi dalam lingkungan yang berubah (Harris, 1990). Tanpa budaya belajar, UMKM cenderung stagnan dan tidak responsif terhadap perubahan eksternal.

Kelima, dari sudut pandang motivasi karyawan, minimnya penghargaan, insentif, atau prospek pengembangan karier membuat banyak karyawan kehilangan dorongan untuk belajar dan berkembang. Ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1959) yang membedakan antara faktor kebersihan (hygiene factors) dan faktor motivasional (Galanakis & Peramatzis, 2022). Dalam konteks UMKM, ketiadaan faktor motivasional seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang menjadikan proses reskilling tidak menarik bagi karyawan, meskipun secara operasional dianggap penting.

Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya reskilling tidak dapat dipisahkan dari konteks manajerial dan organisasi. Proses pengembangan SDM bukan sekadar kegiatan pelatihan teknis, tetapi juga memerlukan

transformasi gaya kepemimpinan, perubahan budaya kerja, serta sistem komunikasi internal yang mendorong partisipasi aktif dan keterlibatan karyawan. Dalam hal ini, pendekatan manajemen strategis SDM yang menempatkan manusia sebagai aset penting menjadi sangat relevan untuk diterapkan di UMKM.

Dengan merujuk pada teori manajemen perubahan John Kotter (1996), proses reskilling memerlukan delapan tahap perubahan, mulai dari menciptakan sense of urgency hingga melembagakan perubahan dalam budaya organisasi. Berdasarkan temuan lapangan, sebagian besar UMKM yang diteliti belum mampu melewati tahap awal, yakni menciptakan urgensi dan membangun koalisi perubahan. Oleh karena itu, tanpa dukungan manajerial yang kuat dan kepemimpinan yang visioner, kesenjangan antara skill dan will cenderung terus berlanjut.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa tantangan reskilling dalam UMKM adalah masalah multidimensional. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan strategi manajerial yang integratif dan berkelanjutan, yang tidak hanya fokus pada pelatihan teknis, tetapi juga pada penguatan budaya belajar, kepemimpinan transformatif, dan penciptaan sistem penghargaan yang mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk tumbuh bersama organisasi.

4. Kesimpulan

Reskilling di UMKM tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga erat dengan aspek psikologis dan manajerial yang kerap diabaikan. Kesenjangan antara skill (kemampuan) dan will (kemauan) menjadi tantangan utama dalam proses adaptasi terhadap digitalisasi. Banyak karyawan merasa tidak siap menghadapi perubahan karena keterbatasan kompetensi digital dasar dan kecemasan terhadap penggunaan teknologi baru. Kondisi ini diperburuk oleh gaya kepemimpinan yang masih berorientasi pada operasional tradisional dan belum mampu memberikan arah, motivasi, serta dukungan emosional bagi karyawan dalam menghadapi transformasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya reskilling yang sukses memerlukan intervensi manajerial yang lebih strategis. Kepemimpinan transformasional menjadi kunci, di mana pemilik dan manajer UMKM perlu tampil sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memfasilitasi pembelajaran, dan membangun kepercayaan. Selain itu, komunikasi internal yang terbuka dan dua arah sangat penting untuk meredakan resistensi dan menumbuhkan sense of ownership terhadap perubahan.

Budaya kerja yang adaptif dan mendorong pembelajaran sepanjang hayat juga perlu dibentuk, bahkan dalam keterbatasan sumber daya. Ini dapat dimulai dari hal sederhana seperti mentoring internal, pelatihan berbasis praktik, serta apresiasi terhadap inisiatif karyawan.

Dengan menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai prioritas utama, UMKM tidak hanya akan mampu menjawab tantangan digitalisasi, tetapi juga membangun pondasi organisasi yang lebih tangguh, inovatif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Maka dari itu, strategi reskilling perlu menjadi bagian integral dari perencanaan bisnis UMKM, bukan sekadar respons sesaat terhadap perubahan.

Daftar Pustaka

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Becker, F. (2019). Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. In *Mitarbeiter wirksam motivieren* (pp. 57–65). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4_8
- Boyatzis, R. E. (2020). McClelland, David C. In *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 631–635). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119547181.ch370>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). Jossey-Bass/Wiley. (n.d.).
- Chen, D., & Wang, S. (2024). Digital transformation, innovation capabilities, and servitization as drivers of ESG performance in manufacturing SMEs. *Scientific Reports*, 14(1), 24516. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-76416-8>
- Harris, S. G. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, by Peter Senge, New York: Doubleday/Currency, 1990. *Human Resource Management*, 29(3), 343–348. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308>

- Kurniaty, R., & Dewantara, R. (n.d.). Re-Evaluasi Pengaturan Mengenai Digitalisasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Peningkatan Daya Saing di Era Ekonomi Digital. <https://doi.org/10.24843/JMHU.2021.v10.i04>
- Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 31–50. <https://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>
- Manta, A. G., Bădîrcea, R. M., Gherţescu, C., & Manta, L. F. (2024). How Does the Nexus Between Digitalization and Banking Performance Drive Digital Transformation in Central and Eastern European Countries? *Electronics*, 13(22), 4383. <https://doi.org/10.3390/electronics13224383>
- Maulana, M., Saputra, N. D., Nugraha, M., & Intan, L. N. (2022). Model Pengembangan Ekonomi Kreatif UMKM Di Kabupaten Musi Rawas Melalui Pendidikan Karakter, Knowledge Management, dan Inovasi. *Sebatik*, 26(2), 609–615. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v26i2.2155>
- McLaren, T. A. S., van der Hoorn, B., & Fein, E. C. (2023). Why Vilifying the Status Quo Can Derail a Change Effort: Kotter's Contradiction, and Theory Adaptation. *Journal of Change Management*, 23(1), 93–111. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2137835>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*, 11–20. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
- Regif, S. Y., Seran, M. S., Naif, I. Y., Pattipeilohy, A., & Saputri, L. (2023). Literasi Digital Ekonomi Hijau Terhadap Pemberdayaan UMKM Desa di Kabupaten Langkat. *Jurnal Ilmu Politik Dan Pemerintahan*, 9(1). <https://doi.org/10.37058/jipp.v9i1.6922>
- Rikala, P., Braun, G., Järvinen, M., Stahre, J., & Hämäläinen, R. (2024). Understanding and measuring skill gaps in Industry 4.0 — A review. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123206>
- Rusdianti, I. S., Irmadariyani, R., & Kustono, A. S. (2022). E-Finance: Mitigation of Fraud Tendency in Indonesia. *IJEBD International Journal Of Entrepreneurship And Business Development*, 5(3), 581-589. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v5i3.1857>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vina Rohmatul Ummah, Malika Risqi, Indra Lukmanul Khakim, & Muhammad Alkirom Wildan. (2025). The Impact of Reward Systems and Employee Training on Work Effectiveness Improvement in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs): A Case Study of Mie Besty. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 4(1), 264–271. <https://doi.org/10.56910/literacy.v4i1.2133>
- Yongfang, L. (2024). Two-Factor Theory. In *The ECPH Encyclopedia of Psychology* (pp. 1558–1560). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-7874-4_1275
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhu, X., Ge, S., & Wang, N. (2021). Digital transformation: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 162, 107774. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107774>
- Zuñiga-Collazos, A., Galvez-Albarracin, E. J., Vera-Jaramillo, F., & Patiño-Giraldo, L. V. (2025). Digitalization, innovation, sustainability and performance: A causal analysis applied to tourism MSMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), 46–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.12.001>