

Strategi manajemen perubahan untuk mempercepat transformasi digital dalam pemasaran produk IKM di Sumatera Barat

Nilda Tri Putri^{1)*}, Lona Delviari²⁾, Asmuliardi Muluk³⁾, Prima Fithri⁴⁾

¹²³⁴Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Industri, Universitas Andaas, Limau Manis, Kec. Pauh. Kota Padang, Indonesia.

nildatp@eng.unand.ac.id*; lonadelviari@gmail.com; asmuliardi@unand.ac.id; primafithri@eng.unand.ac.id

*Penulis Koresponden

ABSTRAK

Sektor utama penggerak ekonomi Sumatera Barat ditopang oleh lima kategori yaitu pertanian, kehutanan, perikanan, industri kecil menengah (IKM), perdagangan besar dan eceran, serta reparasi mobil dan motor. Oleh karena itu pemerintah berupaya untuk menberdayakan setor ini agar mampu bersaing di era digital. Salah satunya dengan memberikan pelatihan kepada IKM terkait penggunaan digital sebagai sarana promosi dan pemasaran produk, tujuannya agar mampu memperluas pasar dan meningkatkan kualitas layanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan pada IKM dalam bertransformasi menuju digital dari sudut pandang manajemen perubahan khususnya pada IKM yang telah mendapatkan pelatihan terkait pengembangan dan promosi produk menggunakan teknologi informasi dengan menggunakan metode dari Kotter's yaitu leading changes management. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan 19 dari 21 IKM yang diteliti telah merasakan dampak positif digital bagi IKM mereka, namun yang menjadi penghambat mereka untuk terus bergabung dan memperluas pasar di digital adalah Sumber Daya Manusia yang dimiliki belum mampu mengelola digital itu sendiri. Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran awal terkait kondisi IKM dalam bertransformasi menuju digital dan mampu memberikan masukan bagi IKM serta Pemerintah Daerah Sumatera Barat terkait pelatihan yang dibutuhkan oleh IKM dalam membantu mereka untuk bertransformasi digital.

Kata kunci : Digital, IKM, Manajemen Perubahan, Pemasaran Produk, Promosi Produk

ABSTRACT

The main sectors driving the economy of West Sumatra are supported by five categories, namely agriculture, forestry, fisheries, small and medium industries (IKM), wholesale and retail trade, and repair of cars and motorcycles. Therefore, the government is trying to empower this deposit to be able to compete in the digital era. One of them is by providing training to SMEs regarding the use of digital as a means of product promotion and marketing, with the aim of being able to expand the market and improve service quality. This study aims to identify changes in IKM in transforming to digital from the point of view of change management, especially for SMEs who have received training related to product development and promotion using information technology using Kotter's method, namely leading changes management. Based on the results of research conducted 19 of the 21 SMIs studied have felt the positive impact of digital on their SMIs, but what hinders them from continuing to join and expand the market in digital is that their Human Resources have not been able to manage digital itself. With this research, it is hoped that this research will be able to provide an initial description of the condition of the IKM in transforming to digital and be able to provide input for the IKM and the West Sumatra Regional Government regarding the training needed by the IKM in helping them to transform digitally.

Keywords : Digital, IKM, Offline, Product Marketing, Product Promotion

diunggah : Mei 2022, direvisi : Juni 2022, diterima : Juni 2022, dipublikasi : Juni 2022

Copyright (c) 2022 Nilda Tri Putri, Lona Delviari, Asmuliardi Muluk, Prima Fithri

This is an open access article under the CC-BY license

PENDAHULUAN

IKM adalah semua bentuk kegiatan perekonomian dalam mengolah bahan baku (bahan mentah) menjadi barang bernilai tambah termasuk dalam jasa (Permenperin No 64, 2016). IKM merupakan sektor penggerak perekonomian yang cukup memberikan dampak signifikan khususnya pada perekonomian Sumatera Barat, IKM termasuk ke dalam lima sektor perekonomian utama Bersama sektor perdagangan, reparasi mobil, pertanian, kehutanan dan perikanan serta industri pengolahan (BPS Sumbar, 2018). Perkembangan IKM sendiri setiap tahunnya mengalami peningkatan seperti terlihat pada Gambar 1, namun pemerintah telah mengurutkan industri dengan perkembangan paling pesat ke dalam dua belas industri unggulan Provinsi Sumatera Barat (RPIP SUMBAR, 2018). Dua belas Industri Unggulan tersebut terdiri dari sektor pengolahan makanan, gambir, tekstil, hasil laut, kulit, alat dan mesin pertanian, maritim, kelapa, kakao dan kelapa sawit. Sektor unggulan ini diharapkan mampu mendorong pertumbuhan dan perkembangan sektor lainnya dalam memberikan kontribusi terhadap perekonomian (RPIP SUMBAR, 2018).



Gambar 1. Data perkembangan IKM di Sumatera Barat
(Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sumatera Barat, 2020)

IKM yang termasuk ke dalam dua belas industri unggulan ini sebelumnya telah mendapatkan pelatihan terkait bagaimana mengembangkan promosi dan pemasaran produk menggunakan teknologi informasi pada tahun 2016. Pelatihan yang diadakan oleh Dinas Perindustrian Sumatera Barat diikuti oleh 25 IKM dari dua belas sektor tersebut. Tujuan dari pelatihan ini adalah: 1) meningkatkan pemahaman dan pengetahuan peserta tentang teknologi informasi/ internet. 2) peserta mampu dan mahir dalam menggunakan perangkat teknologi informasi dalam berbisnis secara mandiri. 3) mampu mempromosikan produk yang dihasilkan kepada pembeli dari dalam dan luar negeri (Dinas Perindustrian Sumatera Barat, 2016).

Penelitian yang dilakukan berfokus kepada IKM yang telah mendapatkan pelatihan ini, guna melihat bagaimana manajemen perubahan yang dilakukan oleh IKM tersebut dalam bertransformasi ke digital setelah mendapatkan pelatihan tersebut. Sehingga dapat dilihat apakah tujuan dari pelatihan ini telah tercapai atau belum, dan bisa diberikan solusi strategi dari sudut pandang manajemen perubahan (*change management*) dari Kotter's.

Manajemen perubahan merupakan sebuah proses yang merubah suatu sistem organisasi yang lama ke dalam sistem organisasi yang baru demi meningkatkan kinerja organisasi. Beberapa metode yang sering digunakan dalam manajemen perubahan ini adalah

Theory Collier, Lewin's Model, Kotter's Model, Jick's Model, Mento at al Model, dan Shield's Model (Pryor et al., 2008).

Penelitian yang berkaitan dengan manajemen perubahan ini telah banyak dilakukan pada berbagai kasus. Penelitian yang dilakukan oleh (Febria, Tjakraatmadja and Welly, 2013) pada PT Solusi Jatis terkait pembangunan *framework* manajemen perubahan guna menemukan hambatan dan memperbarui strategi bisnis. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Jaluanto dan Nouke A.K, 2015) terkait kepemimpinan seorang pemimpin dalam memimpin perubahan manajemen pada sebuah organisasi, penelitian ini menghasilkan kepemimpinan yang dibutuhkan berupa kepemimpinan transformasional, dan pemimpin harus selalu bersikap positif. Penelitian terkait meningkatkan disiplin di perguruan tinggi yang dilakukan oleh (Arifin, 2017) dimana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa manajemen perubahan harus diawali dengan peningkatan disiplin terlebih dahulu, selain itu pada 2017 juga ada penelitian yang dilakukan oleh (Dwianto, 2017) pada PT POS Indonesia terkait manajemen perubahan yang dilakukan dalam menghadapi persaingan dari kompetitor lainnya. Pada tahun 2018 (Hakim and Sugiyanto, 2018) melakukan penelitian pada Industri Batik Laweyan Surakarta dimana manajemen perubahan yang dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh selera konsumen, kompetitor, lingkungan, pendidikan dan keuangan industri. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Dewi and Kurniawan, 2019) meninjau manajemen perubahan pada organisasi publik guna mengatasi resistensi perubahan. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2020 oleh (Lazuardi, Muhammad Lutfi, Sama'un, Jaja Raharja, 2020) yaitu pada PT Bersama Zatta Jaya (Elcorps) yang berfokus pada perubahan nilai – nilai individu untuk mendukung terbentuknya budaya yang baru antara nilai profesionalitas dengan nilai religi.

METODE

Studi kasus penelitian ini dilakukan pada 21 IKM yang ada di Sumatera Barat, dimana IKM ini merupakan IKM yang telah mendapatkan pelatihan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sumatera Barat dalam mengembangkan promosi dan pemasaran produk menggunakan teknologi informasi. Metode pengumpulan data dengan kuesioner menggunakan skala likert ini dilakukan secara langsung dan tidak langsung yaitu dengan mengunjungi kantor IKM yang telah mendapatkan pelatihan Pengembangan promosi dan pemasaran produk menggunakan teknologi informasi, dan menghubungi melalui whatsapp untuk mengisi kuesioner secara online. Responden penelitian dari setiap IKM adalah mereka yang menjadi perwakilan masing – masing IKM untuk mengikuti pelatihan ini. Responden diberikan kuesioner dan diminta menjawab pertanyaan sesuai dengan yang dirasakan, pendapat, persepsi responden dan opsi jawaban sudah disediakan.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana transformasi IKM ini menuju digital dan memanfaatkan teknologi informasi dalam mengembangkan dan memasarkan produknya dilihat dari sudut pandang manajemen perubahan prinsip Kotter's. Tahapan penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner penelitian, kemudian melakukan uji validitas data, uji reliabilitas, dan pengelompokan data. Setelah itu baru dilakukan analisis dan ditarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan pada IKM yang telah mendapatkan pelatihan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sumatera Barat dalam mengembangkan promosi dan pemasaran produk menggunakan teknologi informasi. Penelitian dilakukan untuk menilai transformasi digital yang dilakukan IKM dari sudut pandang delapan prinsip Kotter's, yaitu membangun rasa urgensi akan pentingnya penggunaan digital pada usaha, membentuk koalisi tim yang mengelola digital pada usaha, membuat perubahan visi dan strategi usaha,

mengkomunikasikan visi pada setiap elemen yang terlibat dalam usaha, menghapus rintangan yang dihadapi dalam bertransformasi digital, merencanakan kemenangan jangka pendek setelah menggunakan digital, membangun perubahan pada usaha, dan membudayakan perubahan dalam usaha.

Pengumpulan data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara *offline* dan *online* kepada setiap IKM yang menjadi tempat penelitian. Tabel 1 merupakan daftar nama IKM yang menjadi tempat penelitian.

Tabel 1. List nama IKM

Nama IKM	Kota
Karya Indah	Padang
Christine Hakim	Padang
Deswita Bordir	Padang Panjang
Pengolahan Kayu Kelapa Yon	Payakumbuh
Bunda Rajutan	Padang Pariaman
Rendang Yolanda	Payakumbuh
Sanjai Nitta	Agam
Ummi Aufa Hakim	Bukittinggi
Diella Bordir	Padang Pariaman
Batik Tanah Liek	Padang
Bordir Singgalang Sakato	Padang Panjang
Industri Alas Kaki kulit Ridwan	Bukittinggi
Des Rajutan	Pariaman
SKZ	Darmasraya
Bordir Indrawati	Padang Pariaman
Industri Pengolahan Kakao Dasril	Bukittinggi
Evanlix	Padang
Bata Ringan Ade	Kab 50 Kota
Industri Maritim Emrizal	Pesisir Selatan
Anil Furniture	Padang
Industri Pengolahan Kulit Adrian	Bukittinggi

Pengolahan data

Pengolahan dan analisis data dimulai dari pengujian asumsi bersyarat yaitu uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan *Software SPSS* dengan instrumen *corrected item total correlation* untuk uji validitas dan *Cronbach alpha* untuk uji reliabilitas.

Uji validitas yang diperoleh melalui SPSS kemudian dibandingkan dengan nilai dari tabel R pada $N = 21$ ($df = 21 - 2 = 19$) dengan nilai 0,433 pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai R hitung dari SPSS lebih besar dari R tabel maka item dinyatakan valid. Tabel 2 hingga Tabel 9 menunjukkan hasil validitas tiap item pertanyaan kuesioner penelitian.

Tabel 2. Hasil uji validasi variabel menciptakan rasa urgensi

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.7543	0.433	Valid
P2	0.8713	0.433	Valid
P3	0.7270	0.433	Valid

Tabel 3. Hasil uji validasi variabel menciptakan koalisi tim yang kuat

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.7678	0.433	Valid
P2	0.6546	0.433	Valid
P3	0.7051	0.433	Valid

Tabel 4. Hasil uji validasi variabel membuat perubahan visi dan strategi

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.7384	0.433	Valid
P2	0.6785	0.433	Valid
P3	0.5593	0.433	Valid

Tabel 5. Hasil uji validasi variabel mengkomunikasikan visi

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.8165	0.433	Valid
P2	0.8077	0.433	Valid
P3	0.7457	0.433	Valid

Tabel 6. Hasil uji validasi variabel menghapus berbagai rintangan

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.6362	0.433	Valid
P2	0.7293	0.433	Valid
P3	0.8138	0.433	Valid

Tabel 7. Hasil uji validasi variabel merencanakan kemenangan jangka pendek

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.5455	0.433	Valid
P2	0.8496	0.433	Valid
P3	0.6961	0.433	Valid
P4	0.8101	0.433	Valid

Tabel 8. Hasil uji validasi variabel membangun perubahan

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.84399	0.433	Valid
P2	0.8543	0.433	Valid

Tabel 9. Hasil uji validasi variabel membudayakan perubahan

No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0.7596	0.433	Valid
P2	0.7348	0.433	Valid
P3	0.8264	0.433	Valid

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan dapat dilihat pada **Tabel 10** berikut. Nilai perhitungan dengan SPSS menunjukkan angka $> 0,6$ sehingga konsistensi alat ukur yang digunakan dikatakan reliabel untuk penelitian ini.

Tabel 10. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cornbach Alpha</i>	Keterangan
Menciptakan Rasa Urgensi	0.753	Reliabel
Membentuk koalisi tim yang kuat	0.706	Reliabel
Membuat perubahan visi & strategi	0.721	Reliabel
Mengkomunikasikan visi	0.828	Reliabel
Menghapus berbagai rintangan	0.703	Reliabel
Merencanakan kemenangan jangka pendek	0.700	Reliabel
Membangun perubahan	0.781	Reliabel
Membudayakan perubahan	0.805	Reliabel

Selanjutnya pengelompokan data hasil penelitian berdasarkan masing-masing prinsip manajemen perubahan dari Kotter's disajikan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Rekapitulasi data jawaban rata – rata responden

Variabel	Respon IKM
Menciptakan Rasa Urgensi	3.3
Membentuk Koalisi Tim Yang Kuat	3.2
Membuat Perubahan Visi & Strategi	3.2
Mengkomunikasikan Visi	3.2
Menghapus Berbagai Rintangan	3.1
Merencanakan Kemenangan Jangka Pendek	3.3
Membangun Perubahan	3.2
Membudayakan Perubahan	3.2

Keterangan:

1 – 2 = Rendah

≥ 3 = Sedang

4 – 5 = Tinggi

Analisis

Analisis dari tiap prinsip Kotter's berdasarkan hasil pengelompokan data kuesioner yang telah dibagikan kepada IKM yang menjadi responden terdapat pada Tabel 11 adalah sebagai berikut.

1. Menciptakan rasa urgensi

Pentingnya menciptakan rasa urgensi akan penggunaan digital pada usaha masih belum terlalu dirasakan IKM setelah mendapatkan pelatihan ini yang terlihat dari nilai pada tabel sebesar 3,3. Namun secara keseluruhan mereka mengetahui manfaat penggunaan digital untuk media promosi dan pengembangan produk, tetapi belum memahami cara penggunaan untuk usaha mereka.

2. Membentuk koalisi tim yang kuat

Menggunakan digital pada usaha membutuhkan tim khusus atau orang – orang yang mengelola digital tersebut secara penuh. Sehingga diperlukan membentuk koalisi tim yang kuat yang bertanggung jawab dalam mengelola digital pada usaha, seperti mengelola media promosi, platform belanja digital yang dimiliki usaha, dan juga pembayaran digital. Namun pada kenyataannya IKM yang menjadi responden masih belum semuanya membentuk tim ini dikarenakan sumberdaya manusia yang belum memadai yang ada pada IKM. IKM yang telah membentuk tim yaitu IKM Christine Hakim.

3. Membentuk perubahan visi dan strategi

Menerapkan digital pada usaha harus dibarengi dengan perubahan visi dan strategi yang baru yang akan dicapai usaha tersebut. Sebagian dari IKM yang menjadi responden masih belum membentuk visi dan strategi yang baru, namun mereka mengetahui tujuan serta manfaat dari perubahan ini. Akan tetapi mereka terkendala dengan sumber daya manusia yang ada.

4. Mengkomunikasikan visi

Perubahan visi perlu dikomunikasikan kepada seluruh elemen yang terlibat di dalam usaha. IKM yang telah merubah visi mereka sudah mengkomunikasikannya dengan cara mencetak spanduk berisi visi misi yang dipajang di dalam kantor dan area usaha. Namun sebagian besar IKM lainnya masih belum merubah visi mereka, bahkan visi yang ada masih belum terkomunikasikan dengan baik kepada seluruh elemen usaha.

5. Menghapus berbagai rintangan

Mengidentifikasi rintangan yang dihadapi dalam menerapkan digital pada usaha perlu dilakukan untuk dapat diambil tindakan menghapus rintangan tersebut. Namun sebagian besar IKM yang menjadi responden merasa kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengetahui apa yang menjadi rintangan utama mereka dalam menerapkan digital pada usahanya, sehingga menjadi sulit untuk mengambil tindakan penyelesaiannya. Menghapus rintangan yang dihadapi sangat penting demi lancarnya penerapan digital pada usaha.

6. Merencanakan kemenangan jangka pendek

Kemenangan jangka pendek merupakan tujuan awal yang dapat dicapai dan dilihat setelah menerapkan sesuatu perubahan, termasuk dalam menerapkan digital pada usaha. Hal ini bertujuan untuk menambah semangat dalam mengembangkan digital pada usaha yang dilakukan. IKM yang telah menerapkan digital seperti Christine Hakim, Ummi Afa Hakim, Diella Bordir, membangun kemenangan jangka pendek mereka dengan membuat target penjualan setelah bergabung ke digital pada satu bulan pertama. Namun sebagian besar IKM lainnya masih belum menerapkannya pada usaha mereka.

7. Membangun perubahan

Kemenangan jangka pendek yang telah dicapai kemudian dievaluasi guna melihat apa yang menjadi hambatan itu tercapai atau tidak. Sehingga dengan ini dapat ditingkatkan tujuan yang lebih jauh kedepannya guna membangun perubahan dalam jangka panjang. IKM yang telah menerapkan kemenangan jangka pendek seperti Christine Hakim, Ummi Afa Hakim, Diella Bordie membangun perubahan jangka Panjang dengan bergabung pada berbagai platform penjualan online yang lebih banyak, bahkan mencoba membuat website penjualan sendiri.

8. Membudayakan perubahan

Menjadikan perubahan sebagai budaya usaha yang selalu berubah mengikuti perkembangan zaman menjadikan usaha tersebut lebih cepat bertumbuh dan berkembang. Sebagian besar IKM yang belum mau berubah ke digital tertinggal dengan IKM yang telah melakukan sistem usaha *hybrid* (*online* dan *offline*).

Hasil identifikasi pada 21 IKM yang menjadi peserta pelatihan pengembangan dan promosi produk menggunakan teknologi informasi terkait manajemen perubahan dalam bertransformasi digital diperoleh dalam menciptakan rasa urgensi, 54 persen responden merasa bahwa penerapan digital ini memberikan manfaat, namun masih belum merasa urgen untuk diterapkan pada usaha mereka saat ini. Prinsip kedua dalam membentuk koalisi tim yang kuat, 40 persen responden merasa belum bisa membentuk tim pada usahanya karena materi pelatihan yang masih kurang dipahami oleh peserta. Ketiga dalam membuat perubahan visi dan strategi, 43 persen responden merasa pelatihan masih belum membantu mereka untuk merumuskan visi dan strategi baru untuk bertransformasi ke digital. Prinsip keempat mengkomunikasikan visi, 44 persen responden mengalami kesulitan dalam mengkomunikasikan visi yang akan dicapai kepada orang lain karena masih belum memahami materi serta visi yang akan dicapai tersebut. Prinsip kelima menghapus berbagai rintangan, 49 persen responden setelah mengikuti pelatihan ini dapat mengidentifikasi hambatan yang mereka alami, namun masih belum mampu untuk mengatasinya. Prinsip keenam dalam mencapai kemenangan jangka pendek, 48 persen responden termotivasi untuk menggunakan digital, namun kesulitan dalam merumuskan pencapaian apa yang akan dicapai. Ketujuh dalam membangun perubahan, 48 persen responden belum mampu membangun perubahan setelah mencapai tujuan jangka pendek sebelumnya. Prinsip kedelapan membudayakan perubahan, 41 persen responden masih belum berkomitmen untuk bertransformasi ke digital, dan menjadikan digital dalam bentuk SOP serta menjadi pertimbangan dalam perekrutan karyawan.

Strategi

Strategi perbaikan yang dapat diberikan sebagai pedoman dalam memberikan pelatihan pada IKM guna bisa menerapkan digital pada usahanya berdasarkan prinsip Kotter's.

1. Menciptakan rasa urgensi

Hal yang dapat dilakukan guna menciptakan rasa urgensi akan pentingnya penggunaan digital pada usaha adalah dengan memberikan pelatihan yang berisikan materi seperti berikut:

- a. Ancaman potensial yang terjadi saat ini yang mungkin akan terjadi di masa depan, seperti bencana Covid -19 yang membuat semua tatanan kehidupan berubah menjadi berbasis digital.
- b. Menampilkan perkembangan digital di Indonesia, dan di Sumatera Barat secara khusus, dan dampaknya terhadap IKM.

- c. Menunjukkan bukti nyata dengan mendatangkan pengguna digital pada IKM sebagai contoh bagi IKM lainnya.
 - d. Menampilkan data peluang yang ada, seperti pengguna media sosial yang meningkat. Serta mencontohkan bagaimana menggunakan peluang ini untuk usaha.
 - e. Menyediakan diskusi terbuka guna membuka pikiran dari IKM – IKM tersebut guna meningkatkan pemahaman dari peserta pelatihan.
2. Membentuk koalisi tim yang kuat
- Tim yang kuat terbentuk dari sumber daya manusia yang handal, oleh karena itu materi pelatihan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:
- a. Melatih kemampuan dasar dalam mengelola digital seperti menggunakan media sosial, mengelola *website*, bergabung di *platform* digital.
 - b. Memberikan cara mengatasi permasalahan yang sering dihadapi dalam menggunakan digital.
 - c. Memberikan contoh tindakan yang dapat dilakukan dalam mengatasi dan menghadapi masalah digital.
3. Membentuk perubahan visi dan strategi
- Perubahan visi suatu usaha bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilakukan. Oleh karena itu materi pelatihan yang dapat diberikan dalam membantu pelaku usaha merumuskan visi usaha mereka dalam bertransformasi ke digital adalah sebagai berikut.
- a. Menentukan nilai yang penting untuk diubah, khususnya fokus penjualan yang tidak hanya *offline* saja. Bisa lebih dipertegas dengan data konsumen *online* yang terus meningkat.
 - b. Membantu IKM dalam menentukan strategi yang dapat digunakan melalui berbagai contoh strategi yang banyak digunakan oleh IKM yang telah sukses menggunakan digital.
4. Mengkomunikasikan visi
- Menyampaikan visi yang telah dibuat terkadang menjadi kendala bagi IKM karena kurang pandainya pimpinan usaha dalam menyampaikan maksud dan tujuan yang ingin dicapai kepada karyawannya. Hal yang dapat diberikan saat pelatihan adalah:
- a. Materi pelatihan dan simulasi secara langsung, bisa berupa *focus group discussion* (FGD) untuk melatih peserta bisa mengemukakan ide dan menyampaikan maksudnya kepada orang lain.
 - b. Membuka sesi diskusi secara terbuka dengan pemateri terkait apa yang menjadi kendala mereka.
5. Menghapus berbagai rintangan
- Sebelum menghapus rintangan, yang utama dilakukan adalah mengidentifikasi apa saja rintangan yang dihadapi. Maka hal yang dapat dilakukan adalah:
- a. Memberikan beberapa contoh kendala yang sering dialami oleh IKM dalam bertransformasi digital dan memberikan solusinya.
 - b. Memberikan materi bagaimana mengidentifikasi orang yang menjadi hambatan dalam perubahan, bagaimana meyakinkan mereka dan mengatasinya.
 - c. Memberikan pendampingan kepada IKM dalam bertransformasi, dan menjadi pelayanan pengaduan IKM yang mengalami kendala.
6. Merencanakan kemenangan jangka pendek
- Hal yang dapat dilakukan oleh IKM guna merencanakan kemenangan jangka pendek ini agar bisa membakar semangat karyawan untuk menerapkan perubahan diantaranya adalah:
- a. Memberikan contoh penetapan target awal seperti penjualan di luar jangkauan pasar saat ini.

- b. Membuka wawasan dan pengetahuan IKM dalam memeriksa peluang dan memanfaatkan brand yang telah mereka punya.
7. Membangun perubahan
Guna menumbuhkan semangat membangun perubahan, hal yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:
- a. Menganalisis kemenangan jangka pendek yang telah dicapai.
 - b. Memberi semangat kepada mereka untuk terus membuat target yang lebih besar kedepannya.
 - c. Meningkatkan ide kreatif dengan memberikan pertanyaan terkait penerapan digital.
8. Membudayakan perubahan
Membudayakan perubahan pada suatu usaha perlu ditumbuhkan dengan hal – hal berikut:
- a. Menyampaikan pentingnya digital ini dimasukkan kedalam pertimbangan perekrutan karyawan, dan SOP usaha.
 - b. Memberikan pendampingan yang membuat mereka tetap maju dan tahu tempat untuk mengadu saat terjadi permasalahan.

SIMPULAN

Sembilan belas dari duapuluh satu IKM yang diteliti menggunakan *leading change's management* merasakan bahwa penggunaan digital penting untuk diterapkan pada usaha mereka. Namun mereka belum menerapkannya dengan maksimal akibat terkendala oleh SDM yang mereka miliki belum mampu untuk mengelola digital usahanya. Hal ini yang menyulitkan mereka untuk menggunakan digital sebagai media promosi dan pemasaran produk dan lebih memilih untuk fokus pada penjualan *offline* saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. 2017. Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi, *Jurnal EduTech*, 3(1), 118–132. Available at: http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/990/pdf_36.
- BPS Sumbar. 2018. *Profil Industri Kecil dan Menengah Provinsi Sumatera Barat*. 6104006.13. Sumatera Barat: BPS Provinsi Sumatera Barat.
- Dewi, R. R. dan and Kurniawan, T. 2019. Manajemen Perubahan Organisasi Publik : Mengatasi Resistensi Perubahan, *Natapraja*, 7(1), pp. 53–72. doi: 10.21831/jnp.v7i1.24599.
- Dinas Perindustrian Sumatera Barat. 2016. *Pelatihan Pengembangan Promosi dan Pemasaran Produk Menggunakan Teknologi Informasi*, 7439. Available at: <https://disperindag.sumbarprov.go.id/details/news/7439>.
- Dwianto, A. S. dan P. P. 2017. Penerapan 8 Langkah Perubahan Organisasi Dari Kotter's Dalam Rangka Mengembangkan Inovasi di PT . Pos Indonesia Untuk Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik (studi kasus di Kantor Pos Jakarta Utara 14000)', *Prosiding Penelitian*, 159–166.
- Febria, D., Tjakraatmadja, J. and Welly, J. 2013. Analysis and Development of Change Management Framework in Jatis Solutions, *Indonesian Journal of Business Administration*, 2(7), 758–772.
- Hakim, L. and Sugiyanto, E. 2018. Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya

- Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 49. doi: 10.23917/benefit.v3i1.6562.
- Jaluanto dan Nouke A.K. 2015. Kepemimpinan dan Perubahan Manajemen Memimpin Perubahan Manajemen (*Leading To Change Management*), 93–108.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*, Harvard Business Review Press. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lazuardi, Muhammad Lutfi, Sama'un, Jaja Raharja, dan H. A. M. 2020 'Change Management Strategy In Supporting Organizational Culture Implementation : A Case Study Of Pt.Bersama Zatta Jaya (Elcorps)', *AdBispreneur*, 5(1), pp. 73–88. Available at: <http://jurnal.unpad.ac.id/adbispreneur/article/view/27504>.
- Maulana, H. 2019. *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Berbelanja Online Di E-Commerce Shopee (Studi Pada Mahasiswa Universitas Andalas)*. Universitas Andalas.
- Permenperin No 64. 2016. *Permenperin_No_64_2016.pdf*. Jakarta.
- Pryor, M. G. *et al.* 2008. Challenges facing change management theories and research, 9(1), pp. 1–20.
- RPIP SUMBAR. 2018. *RPIP_2018-20381.pdf*. 14. Padang.