

MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI KUNCI PENINGKATAN DAYA SAING PT MM GALLERI SURABAYA

Nadila Puteri Ayuningtyas^{a)}

^{a)}Manajemen, FEB, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia.

^{a)}Corresponding author: nadila.21012@mhs.unesa.ac.id

ABSTRAK

Manajemen perubahan adalah pendekatan krusial dalam menghadapi tantangan dinamis, baik internal maupun eksternal organisasi. Perubahan tersebut terjadi pada PT MM Galleri Surabaya yaitu perusahaan spesialis batuan alam dan kebutuhan mebel. Seperti yang dapat dilihat dalam nama MM yang berarti *marble & meubel*, Perusahaan ini memproduksi beberapa produk dari bahan batu-batuan dan rotan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen perubahan di PT MM Galleri Surabaya, berfokus pada industri kreatif marmer, untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan inovasi teknologi, seperti penggunaan mesin 7-axis CNC untuk meningkatkan presisi dan kompleksitas produk, serta pengembangan fitur situs web yang lebih interaktif. Selain itu, restrukturisasi organisasi melalui penambahan posisi General Manager telah meningkatkan koordinasi antar divisi. Kebijakan operasional untuk efisiensi biaya dan pengembangan sumber daya manusia juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Meskipun demikian, implementasi perubahan menghadapi resistensi internal, seperti ketidaknyamanan karyawan terhadap kebijakan baru, serta tantangan eksternal dalam mensosialisasikan perubahan kepada konsumen. Studi ini menegaskan pentingnya strategi komunikasi yang efektif dan pelatihan intensif untuk mendukung transisi perubahan yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan wawasan bagi organisasi lain untuk mengelola perubahan secara strategis guna meningkatkan daya saing di era globalisasi.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Inovasi Teknologi, Efisiensi Operasional

Pendahuluan

Era globalisasi telah membawa perubahan besar serta memicu persaingan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan kini dapat dengan mudah mengakses pasar internasional, mendapatkan sumber daya dari berbagai penjuru dunia dan menjalin kerja sama lintas batas. Akibatnya, semakin banyak pelaku bisnis yang memasuki pasar global, menciptakan berbagai tantangan sekaligus peluang (Merthayasa & Aditia, 2023).

Perubahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam konteks organisasi dan bisnis. Perubahan organisasi menjadi kebutuhan mutlak agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah (Dewi & Kurniawan, 2019). Penerapan manajemen perubahan yang efektif menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan eksternal maupun internal, seperti perkembangan teknologi, tuntutan konsumen dan persaingan pasar (Dewi *et al.*, 2021). Terkait dengan konsep ekonomi bahwa ekonomi global

berdampak terhadap *costumer*, *competition* dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing semakin banyak dan perubahan menjadi konstan. Oleh karena itu, setiap organisasi atau perusahaan harus terus berinovasi serta memperbaiki proses dan efisiensi operasionalnya untuk berkolaborasi dengan pasar yang semakin meluas dan beradaptasi dengan perilaku pasar yang semakin berubah, seperti PT MM Galleri Surabaya yang melakukan beberapa perubahan pada perusahaan dan organisasinya.

PT MM Galleri Surabaya adalah perusahaan spesialis batu-batuan alam dan kebutuhan mebel. Seperti yang dapat dilihat dalam nama MM yang berarti *marble & Meubel*, Perusahaan ini memproduksi beberapa produk dari bahan batu batuan dan rotan. MM Galleri didirikan pada tahun 1992 oleh bapak Peter S. Tjiho yang berlokasi di Jl. Letjen Wahono Jl. Raya Bypass Juanda, Baru Jl. Raya Sedati Gede No.88, Sedati, Sidoarjo Regency, East Java 61253, yang telah menghadapi tantangan perubahan dengan melakukan berbagai inovasi dan transformasi dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan dilakukan mencakup implementasi teknologi canggih seperti mesin 7-axis CNC, pengembangan fitur website untuk memperluas akses pelanggan, hingga restrukturisasi organisasi dengan menambahkan posisi General Manager (GM). Semua Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi operasional serta kepuasan pelanggan.

Implementasi perubahan tidak selalu berjalan mulus, perubahan sering kali menghadapi resistensi dari pihak internal seperti karyawan yang merasa terbebani oleh kebijakan baru, serta tantangan dari pihak eksternal seperti konsumen yang membutuhkan waktu untuk beradaptasi terhadap inovasi perusahaan. Oleh karena itu, analisis terhadap manajemen perubahan pada PT MM Galleri Surabaya menjadi hal penting untuk mengetahui sejauh mana perusahaan berhasil mengelola transisi dan berdampak terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi proses manajemen perubahan dan inovasi pada PT MM Galleri Surabaya, termasuk tantangan yang dihadapi, strategi yang diterapkan, serta hasil yang dicapai. Penelitian ini memberikan manfaat sebagai wawasan mendalam tentang bagaimana perusahaan dapat mengelola perubahan secara efektif untuk mendukung keberlanjutan bisnis dan meningkatkan daya saing di industri marmer.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian kualitatif adalah metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode ini digunakan untuk mengkaji objek dalam kondisi alami, dengan peneliti bertindak sebagai instrument utama. Pengumpulan data dilakukan secara triangulasi dari hasil observasi dan wawancara. Informan dalam penelitian ini adalah karyawan PT MM Galleri Surabaya departemen *human resourch and development*. Penelitian dilakukan pada bulan Februari 2024-Juni 2024. Data yang dikaji adalah terkait manajemen perubahan dan juga inovasi, terdiri dari perubahan teknologi, perubahan struktur organisasi, kebijakan operasional dan efisiensi biaya, pengembangan sumber daya manusia dan kesejahteraan karyawan, inovasi dalam proses bisnis dan layanan, serta tantangan dan hambatan perubahan. Analisis data dilakukan dengan cara deskriptif, di mana hasil penelitian kualitatif lebih fokus pada pemahaman makna dari pada penerapan generalisasi.

Hasil dan Pembahasan

1. Perubahan Teknologi

PT MM Galleri Surabaya telah mengimplementasikan teknologi canggih seperti mesin 7-axis CNC untuk mendukung inovasi produk dan efisiensi operasional. Teknologi ini memungkinkan kustomisasi produk lebih presisi dan kompleks dibandingkan dengan mesin 3-axis CNC yang digunakan sebelumnya. Kelebihan teknologi mesin 7-axis CNC yang tidak terdapat pada mesin 3-axis CNC adalah *composite technology*, yaitu penggunaan teknologi komposit yang tidak hanya meningkatkan kinerja dan daya tahan produk, tetapi juga memungkinkan adanya lebih banyak variasi desain dan warna. Selain itu, *waterjet technology*

yaitu teknologi yang memanfaatkan jet air bertekanan tinggi untuk memotong, membentuk, dan memahat marmer dengan presisi yang tinggi, sehingga dengan teknologi yang semakin modern akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Inovasi teknologi ini mencerminkan adaptasi PT MM Galleri Surabaya terhadap tuntutan pasar untuk terus berkembang. Namun, transisi teknologi menghadapi tantangan internal, seperti kebutuhan pelatihan intensif bagi karyawan untuk mengoperasikan mesin baru. Hal ini menunjukkan pentingnya manajemen perubahan dalam mempersiapkan sumber daya manusia agar mampu mendukung penerapan teknologi baru secara optimal.

2. Perubahan Struktur Organisasi

PT MM Galleri Surabaya melakukan restrukturisasi dengan menambahkan posisi General Manager (GM). Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan koordinasi antar departemen melalui sentralisasi keputusan. GM berperan sebagai penghubung antar divisi, untuk memastikan efisiensi dalam penyelesaian masalah operasional perusahaan. Restrukturisasi ini memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi dengan mengurangi kemungkinan terjadinya pemisahan kerja antar departemen. Namun, beberapa karyawan merasa kehilangan otonomi karena keputusan menjadi lebih terpusat, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa struktur baru ini tidak menghambat kolaborasi antar divisi yang sebelumnya telah berjalan dengan baik.

3. Kebijakan Operasional dan Efisiensi Biaya

PT MM Galleri Surabaya menerapkan kebijakan untuk mengurangi biaya operasional, berfokus pada *resource* dan *capabilities* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*. Seperti pencabutan aturan pemberlakuan insentif untuk bagian pengiriman kota/kabupaten sekitar melebihi jam kerja, aturan ini dilakukan karena adanya celah aturan yang disalahgunakan oleh beberapa pihak untuk mendapatkan insentif. Hal ini membuat perusahaan mengeluarkan uang yang tidak sedikit. Celah ini disalahgunakan dengan cara memperlambat kedatangan dengan sengaja. Semenjak aturan pemberlakuan insentif tersebut di cabut, proses pengiriman antar kota/kabupaten sekitar menjadi lebih efektif karena memangkas waktu pengiriman dari yang biasanya dilakukan dan juga dapat menghemat pengeluaran perusahaan. Selain itu, larangan penggunaan lift untuk keperluan *non-urgent*.

Kebijakan ini berhasil meningkatkan efisiensi, namun pada awalnya menghadapi resistensi dari karyawan yang merasa kebijakan tersebut membatasi kenyamanan mereka karena menganggap kebijakan tersebut tidak begitu penting. Langkah ini menunjukkan upaya perusahaan untuk tetap bertahan di tengah tantangan ekonomi. Resistensi karyawan menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif dalam proses perubahan, termasuk menjelaskan alasan di balik kebijakan tersebut untuk mendapatkan dukungan internal.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan Karyawan

PT MM Galleri Surabaya berfokus pada pengembangan SDM dengan mengadakan pelatihan dan kegiatan Kesehatan, seperti senam rutin dua kali seminggu. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Pendekatan ini menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, yang menjadi salah satu elemen penting dalam manajemen perubahan.

5. Inovasi dalam Proses Bisnis dan Layanan

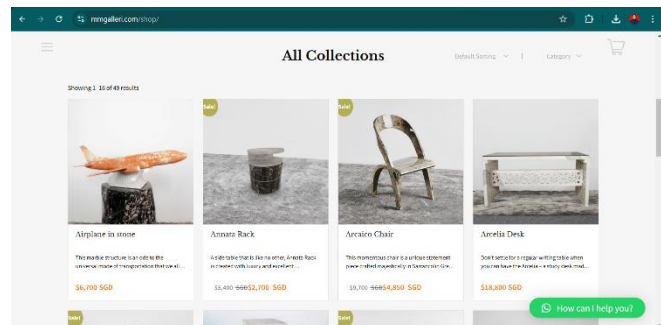
PT MM Galleri Surabaya mengembangkan situs web yang dirancang ulang agar lebih *user-friendly*. Menampilkan katalog produk dan menyediakan fitur *virtual showroom*, yang sebelumnya hanya mengandalkan *showroom* offline saja sebagai sarana promosi dan penjualan. Seiring perkembangan situs webnya, MM Galleri terus meningkatkan perkembangan fiturnya

agar mudah dilihat melalui *smartphone*, seperti pengguna *android*, *ios* dan perangkat *mobile* lainnya. Karena awalnya hanya didesain untuk akses melalui laptop/PC, namun sekarang telah di rubah dengan fitur-fitur yang lebih nyaman dan desain yang semakin menarik dan rapi. Fitur yang ditawarkan pada website ini di antaranya, informasi tren terbaru terkait produk inovasi, stok, tipe, warna batu, jumlah batu, proyek-proyek besar yang pernah ditangani, inspirasi proyek, *mini cart* untuk produk yang diinginkan, dan kontak yang menghubungkan langsung ke *sales*.

Pengembangan ini mencerminkan upaya perusahaan untuk tetap relevan di era digital. Meskipun awalnya situs web menghadapi kritik karena desain yang kurang optimal, perbaikan berkelanjutan menunjukkan komitmen perusahaan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.



Gambar 1. Showroom MM Galleri Surabaya



Gambar 2. Website MM Galleri Surabaya

6. Tantangan dan Hambatan Perubahan

Hambatan dalam proses perubahan pada PT MM Galleri Surabaya melibatkan dari pihak internal maupun eksternal. Pihak internal merupakan orang-orang yang berada di dalam organisasi atau perusahaan yang berhubungan langsung dengan organisasi atau perusahaan. Pihak internal di MM Galleri sendiri seperti karyawan perusahaan, tidak sedikit melakukan penolakan, karena menurut mereka perubahan tersebut akan berdampak bagi mereka, baik berdampak terhadap tingkat kesulitan kerja dan waktu kerja. Waktu perubahan yang relatif cepat, sehingga karyawan tidak mampu atau tidak bisa mengimbangi perubahan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan, dan tidak sedikit karyawan perusahaan yang tidak bisa mengikuti perubahan. Selain itu, pihak eksternal yang merupakan orang-orang yang berada di luar organisasi. Pihak eksternal tersebut seperti konsumen, konsumen belum cukup tahu bahwa perusahaan sedang melakukan perubahan, sehingga perusahaan butuh waktu untuk mensosialisasikan kepada konsumen tentang perubahan yang dilakukan perusahaan MM Galleri.

Hambatan ini menimbulkan tantangan bagi perusahaan dalam memastikan bahwa perubahan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Hambatan ini menunjukkan pentingnya perubahan secara holistik, termasuk strategi komunikasi yang efektif dan pelibatan pihak internal maupun eksternal dalam proses perubahan sejak awal.

Kesimpulan

Manajemen perubahan di PT MM Galleri Surabaya berhasil meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional melalui inovasi teknologi, seperti penggunaan mesin 7-axis CNC dan pengembangan situs web interaktif, serta restrukturisasi organisasi yang meningkatkan koordinasi antar divisi. Kebijakan efisiensi biaya dan program pengembangan sumber daya manusia juga terbukti meningkatkan produktivitas karyawan. Namun, proses perubahan menghadapi resistensi internal, seperti ketidaknyamanan terhadap kebijakan baru, serta tantangan eksternal dalam mensosialisasikan inovasi kepada konsumen. Keberhasilan perubahan ini menegaskan pentingnya

komunikasi yang efektif dan pelatihan karyawan untuk memastikan transisi berjalan optimal dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Dewi, I. P., Rusydayana, L. S., Diakonesty, M. I., Mustabsyiroh, N., & Saputra, B. R. (2021). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *IMProvement*, 8.
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. *NATAPRAJA*, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Merthayasa, A., & Aditia, O. (2023). Upaya Peningkatan Daya Saing Bisnis Perusahaan Melalui Manajemen Perubahan. *Syntax Idea*, 5(7). <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2416>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.