

## Manajemen Perubahan Di PT.PMTI

Sandi Lukmanul Aziz

Program Studi Manajemen, STIE STEMBI, s.lukmanulaziz@gmail.com

### Abstrak

**Tujuan\_Penelitian** ini bertujuan untuk : (1) mengetahui perubahan yang terjadi pada PT.PMTI (2) mengetahui kelebihan dan kekurangan dari perubahan yang terjadi di PT. PMTI

**Desain/metode\_pada penelitian** ini penulis menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan interview/wawancara dan observasi kepada salah satu karyawan dan kepala produksi di PT.PMTI

**Temuan\_Hasil** penelitian menunjukkan bahwa (1) Dilihat dari kondisi perusahaan saat ini memang membutuhkan perubahan dari proses penyambungan manual ke proses penyambungan otomatis, (2) kelebihan mesin tying mampu mengurangi waktu penyambungan yang lama.

**Implikasi\_secara empiris**, penelitian ini diharapkan dapat merubah proses penyambungan benang yang awalnya menggunakan tangan(handtying) ke mesin tying(tying mechine)

**Originalitas\_materi** yang di angkat dalam penelitian ini, belum pernah diteliti pada PT. PMTI

**Tipe penelitian\_study empiris**

**Kata Kunci** : manajemen perubahan, perubahan organisasi

### I. Pendahuluan

Perkembangan ekonomi dalam suatu negara sangat mempengaruhi kemajuan dan perkembangan negara tersebut khususnya dalam bidang perekonomian. Berbicara tentang pertumbuhan ekonomi, tentunya ada beberapa faktor yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, salah satunya industri. Industri tidak hanya menjadi indikator pertumbuhan ekonomi tapi industri juga menjadi penopang perekonomian negara, juga dengan hadirnya industri tentu akan meningkatkan pendapatan negara pada konsep umumnya.

Jika berbicara tentang industri, tentunya banyak industri yang berkembang di Indonesia sekarang ini, termaksud di antaranya industri tekstil. Dengan demikian pada kesempatan kali ini kami akan mencoba membahas tentang industri tekstil yang berkaitan dengan benang tenun atau tepatnya tentang penyambungan benang yang nantinya akan menjadi wawasan atau pengetahuan untuk kita semua agar dapat mencintai produk sendiri.

Dilihat dari alat yang digunakan, penyambungan benang dapat dibagi menjadi dua yaitu penyambungan dengan menggunakan tangan (hand tying) dan penyambungan benang dengan menggunakan alat knoter dan mesin (tying machine)

Oleh karna itu dalam makalah ini penulis bertujuan untuk : (1).Mengetahui kondisi perubahan apa yang dijalankan PT.PMTI, (2) mengetahui kelebihan dan kekurangan perubahan yang terjadi di PT. PMTI.

### II. Kajian Teori

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut, Perubahan adalah suatu upaya yg dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/ bekerjasama dengan intervensi/ konsultan. Agar organisasi tersebut tetap survive dan bahkan

mencapai puncak perkembangannya, Manajemen perubahan di tunjukkan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak. (Burnes Bernard, 2004)

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah : (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi, (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi, Dan (3) perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya, Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan. (Bacal Robert., 2002)

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas. Untuk menjamin pelaksanaan manajemen perubahan yang efektif, dibutuhkan aktivitas manajemen perubahan yang sistematis, terencana, dan termonitor dengan baik. Manajemen perubahan memiliki sejumlah fase yang harus menjadi perhatian penting. Pertama, fase keberakhiran, merupakan fase untuk meninggalkan sistem lama. Fase ini memperlihatkan suatu keadaan dimana terjadi suasana depresi atau hiperaktif di dalam organisasi dan kondisi dimana para pimpinan harus mulai mencoba merencanakan dan mengkomunikasikan perubahan keseluruhan unit kerja dengan kesadaran yang tinggi. Kedua, fase netral, merupakan fase untuk memperoleh dukungan sebanyak mungkin orang di dalam organisasi agar mau segera melakukan perubahan secara signifikan. (Abrahamson, Eric, 2004)

Fase ini merujuk pada keadaan dimana berbagai inisiatif perubahan dilakukan oleh sejumlah besar orang-orang di dalam organisasi untuk berbagai level manajemen dengan sejumlah tantangan berupa konflik, pertengkaran, kegagalan, dan keberhasilan yang tidak signifikan. Terakhir, fase memulai dari awal, merupakan fase untuk menerapkan sistem baru yang disertai dengan usaha untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas sistem tersebut sehingga manfaat dari perubahan tersebut benar-benar dirasakan oleh pemakai sistem (Kotter, 2002).

Dalam usaha untuk menganalisa bermacam-macam implikasi operasional strategi pada lingkungan yang berubah dengan cepat, CEO dan manajer sering terkegang oleh banyaknya issue yang kelihatannya menekan pada tujuan mereka. Untuk menghadapi hal ini, perusahaan-perusahaan yang dinamis harus melibatkan diri mereka pada implementasi kerangka yang diformulasikan untuk menghasilkan perubahan. Tidak mungkin menghasilkan perubahan secara efektif pada sebuah basis ad hoc (pada basis itu sendiri. Untuk melakukan itu, adalah yang paling penting untuk bereaksi terhadap perubahan daripada mengantisipasi perubahan itu dan memilih suatu strategi untuk bereaksi kepadanya). Untuk berhasil dan menjadi pemenang perubahan, organisasi memerlukan suatu kerangka untuk menentukan garis faktor dan untuk menghadapi serta berhasil menghadapi tantangan bisnis dihadapan mereka. Kerangka ini dapat dipakai oleh perusahaan-perusahaan untuk menjadi modal pada kekuatan-kekuatan mereka menyesuaikan pada tuntutan pasar dan mengembangkan posisi bersaing yang lebih baik untuk mengurus perubahan menjadi lebih efektif. (Stapleton, 2004)

Penentuan diagnostik adalah penentuan mengenai keadaan organisasi saat ini yang sedang dipelajari. Merancang kembali organisasi adalah untuk membatasi kembali struktur organisasi, proses kritis, tugas operasional dan kebudayaan untuk membuat perusahaan bisa mengurus perubahan-perubahan secara efektif dan meningkatkan persaingannya. Transformasi organisasi adalah fase implementasi dari proyek perubahan. Jadwal implementasi dan indikator penampilan perubahan juga dikembangkan, program perubahan dan strategi dilakukan, dilacak dan diperbaiki. Perbaikan yang terus menerus adalah penilaian dari terjaminnya program perubahan yang dibiarkan lewat waktu. Ini membantu untuk meningkatkan kemampuan dari organisasi untuk menyesuaikan perubahan-perubahan

sekarang dan masa depan pada lingkungan bisnis dengan menyediakan infrastruktur untuk mengevaluasi dan memelihara strategi perubahan dan program perubahan. (Anderson Dean and Linda, 2013)

Tacit knowledge terdapat dalam pikiran manusia, sehingga sulit mengartikulasi dalam tulisan dan dilakukan melalui pengalaman personal. Tantangan dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana mengubah tacit knowledge menjadi explicit knowledge. Beberapa pengertian Manajemen Pengetahuan atau lebih dikenal sebagai Knowledge Management disampaikan Michael Armstrong (2009 : 219) berdasarkan pendapat beberapa narasumber. Menurut Scarborough et. Al., (2001), knowledge manajemen adalah “ setiap proses atau praktik dalam menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun letaknya, meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi.” Mereka menganjurkan agar manajemen pengetahuan difokuskan pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan spesifik perusahaan yang merupakan hasil proses pembelajaran organisasional. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan baik persediaan maupun aliran pengetahuan. (Armstrong, Michael, 2004).

Faktor pendorong terjadinya perubahan adalah perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis negara berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut dan stakeholders minta lebih banyak nilai. Sedangkan Kreitner dan Kinicki, menyebutkan kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal yang mencakup demographics characteristics, technological advancements, market changes, social and political pressures dan kekuatan internal yang meliputi human resources problems/prospects, managerial behavior/decisions. Dari sumber terjadinya perubahan organisasi sebagaimana dikatakan oleh Drucker, tuntutan perubahan baik dari faktor internal dan eksternal organisasi sebagaimana dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki, dan dorongan perubahan yang diungkapkan oleh Hussey, maka mau tidak mau, suka atau tidak suka, maka lembaga pendidikan tinggi harus mengadakan perubahan sebagaimana dorongan dan tuntutan perubahan tersebut. Dari penjelasan diatas dapat kita pahami mengapa perubahan itu perlu dimanajemen, yaitu sesuai pengertian manajemen itu sendiri yang dirumuskan oleh Jones adalah The Planning, organizing, leading and controlling of resources to achieve organizational goals effectively and efeciently. (Yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien). (Bennis, Warren, 2005)

### **III. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini objek yang akan diteliti adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri yaitu di PT.PMTI (Putera Mulya Terang Indah) yang beralamatkan di Jl.Rancajigang No. 200 Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung.

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dan pendekatan yang merupakan study empiris. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengamatan langsung dan wawancara ke beberapa pihak terkait yakni karyawan yang bekerja di bagian produksi dengan demikian data menjadi lebih jelas dan akurat. Dalam penelitian ini metode yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif.

### **IV. Hasil dan Pembahasan**

PT.PMTI adalah perusahaan yang terbesar kesatu se asia dalam hal terbanyaknya mesin jacquard dan Dobby , bahkan hampir seluruh mesin di PT.PMTI adalah mesin jaquar dan Dobby , maka sudah pasti benang adalah bahan utama dalam produksi di PT.PMTI, dari mulai benang dari beam lalu dipasang pada mesin lalu menghasilkan kain,

Berdasarkan hasil penelitian di perusahaan PT.PMTI dengan melakukan pengamatan langsung ,dan melalui media wawancara beberapa staff dan opelator mesin di perusahaan tersebut tentang manajemen perubahan yang harus diperhatikan sungguh-sungguh dari Manager jika manajemen perubahan kurang diperhatikan cara kinerja akan menjadi sangat

lambat, dan produktifitas pun akan menurun mengingat tingkat produktifitas yang sangat tinggi, sehingga pengadaan untuk mesin *tying* harus dijalankan supaya produktifitas dan target produksi bisa tercapai sesuai dengan keinginan target perusahaan yang telah ditetapkan, maka Fungsi perubahan mutlak untuk di jalankan dan di adakan.

Adapun hasil wawancara yang dilakukan kepada kepala produksi, dan staff maintenance, yaitu tentang manajemen perubahan :

**1. Menurut kepala produksi *weaving* di PT.PMTI.**

Selama lebih dari 19 tahun pengalaman dalam industri tekstil memproduksi, PT. PT.PMTI telah berubah menjadi pembuatan produk tekstil besar dengan kapasitas produksi hingga dua juta yard / bulan. Komposisi bahan adalah 90% polyester dan 10% lainnya (katun, rayon, dll) Produksi kami adalah kain tenun yang dibagi menjadi tirai (Jacquard, Dobby), fashion dan lain-lain Pelanggan kami adalah distributor tekstil, industri garmen, dan tekstil lokal pembuatan produk.

Kinerja yang kuat memiliki memimpin PT.PMTI untuk mencapai sertifikasi dari SGS untuk Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000 pada bulan September 2004. Saat ini PT.PMTI telah menerapkan Sistem Manajemen Lingkungan, ISO 14001: 2004. Jadi semua kegiatan di perusahaan kami dimonitor dan mengikuti International Standrad sebagai upaya untuk membuat produk yang berkualitas baik yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan lingkungan mempengaruhi sebagai kegiatan produksi

Penyambungan benang yang biasa dilakukan pada proses pengerjaan benang dengan system penyambungan benang yang biasa dilakukan pada proses pengerjaan benang. Sambungan ini lebih dikenal dengan sambungan tenun. Karena perbedaan sifat-sifat yang ada pada benang akibat dari jenis serat yang digunakan berbeda, Maka jenis sambunganpun berbeda. Tujuan akhir yang diharapkan dari suatu sambungan tenun adalah mendapatkan hasil sambungan yang kuat dengan butiran sambungan yang relative kecil sehingga akan memperlancar pada proses yang akan dialami benang selanjutnya.

Dalam proses tersebut ada satu bagian yang sangat penting yaitu menyambungkan benang dari beam ke mesin, semenjak PT.PMTI berdiri penyambungan benang dilakukan secara manual, tentu membutuhkan waktu yang lama dan penyambunan pun tidak begitu merata dan sudah pasti menghambat lajur produksi. Penyambungan benang yang biasa dilakukan pada proses pengerjaan benang dengan system penyambungan benang yang biasa dilakukan pada proses pengerjaan benang. Sambungan ini lebih dikenal dengan sambungan tenun. Karena perbedaan sifat-sifat yang ada pada benang akibat dari jenis serat yang digunakan berbeda, Maka jenis sambunganpun berbeda. Tujuan akhir yang diharapkan dari suatu sambungan tenun adalah mendapatkan hasil sambungan yang kuat dengan butiran sambungan yang relative kecil sehingga akan memperlancar pada proses yang akan dialami benang selanjutnya

Karna PT.PMTI adalah perusahaan yang mengikuti standar internasional dalam kegiatan produksi Sehingga menuntut manajemen PT.PMTI untuk melakukan perubahan dalam hal tersebut, dan pada saat itu sudah ada mesin yang mampu lebih efisien dalam hal waktu dan hasil yang lebih baik di banding dengan penyambungan secara manual, yaitu mesin *tying*.

Mesin *tying* adalah mesin yang secara otomatis menyambungkan benang dari beam ke mesin dengan dengan program yang dijalankan operator mesin tersebut, mesin ini mampu memproses penyambungan dengan waktu yang lebih cepat dan hasil yang merata dibandingkan dengan cara manual,

**2. Menurut staff maintenance bagian produksi PT.PMTI**

Perubahan dari manual ke otomatis dari menggunakan tangan berpindah menggunakan mesin, seperti hal nya dalam bidang penyambungan benang lusi yang tadi nya menggunakan tangan, kemudian perusahaan ingin meningkatkan produksinya karena banyak keterlambatan dan lama nya mesin stop.

Memang ada perubahan dari segi waktu dan hasil yang banyak kalau menggunakan tangan (*Hand tying*), 8jam kerja atau sehari cuman dapat 1 mesin, tetapi jika menggunakan mesin dapat menghasilkan 4 mesin dalam sehari. Akan tetapi dari segi persiapan

menggunakan mesin tying ada waktu lama yang harus di sediakan ,di mulai dari segi penyilangan lusi yang tidak boleh ada yang double dari kontruksi benang yang harus standar akan menghambat jalannya proses mesin tying ,karna jika sudah menemukan benang yang teksturnya tidak bisa di gunakan oleh mesin tying terus di paksakan ,makan akan berdampak pada hasil yang tidak baik.

Menurut saya perbandingan antara mesin tying dengan menggunakan tangan (handtying) adalah : dalam 1 hari jika menggunakan tangan (hand tying) hanya mendapat 1 mesin saja,tetapi jika menggunakan mesin tying akan mendapat 4-5 mesin dalam 1 hari.

**Tabel.1. perbandingan proses penyambungan secara manual dan mesin tying**

<b>Proses penyambungan manual</b>					
<b>Nama operator</b>	<b>No mesin</b>	<b>Jenis benang</b>	<b>Total lusi</b>	<b>Waktu proses</b>	
				<b>awal</b>	<b>akhir</b>
<b>A</b>	<b>175</b>	<b>benang wool</b>	<b>7776</b>	<b>7.30</b>	<b>11.38</b>
<b>Proses penyambungan dengan mesin tying</b>					
<b>Nama operator</b>	<b>No mesin</b>	<b>Jenis benang</b>	<b>Total lusi</b>	<b>Waktu proses</b>	
				<b>awal</b>	<b>akhir</b>
<b>B</b>	<b>176</b>	<b>benang wool</b>	<b>7776</b>	<b>7.30</b>	<b>8.05</b>

Sumber : Laporan kerja staff produksi PT.PMTI (2017)

Berdasarkan hasil table di atas dapat dilihat tyng dengan mesin memakan waktu maksimal 30 menit untuk mengerjakan beam dengan total lusi 7776 sedangkan tying tangan atau manual memakan waktu maksimal 4 jam untuk mengerjakan beam dengan total lusi yg sama, dapat di lihat tyng mesin lebih unggul dari pada tyng tangan dalam persoalan waktu pengerjaan

Tapi di setiap ada kelebihan pasti ada kekurangan, tyng mesin harus lebih teliti dalam proses persiapan nya, karna jika ada yg kurang apalagi salah saat proses persiapan nya, nanti pas pengerjaan tyng mesin akan ada masalah, misal pengontrolan lusi dobel kurang akurat akan menyebabkan lusi dobel di mesin, jika persiapan kurang rapih akan menghambat perjalanan mesin saat menyambung, dan jika terlalu kendor bisa menyebabkan putus lusi (crossing) pada saat proses pada mesin, maka dari itu untuk mengatasi semua itu terjadi harus rapih persiapan. dan mengontrol saat mesin menyambung.

Penyambungan dengan menggunakan mesin ini dilakukan pada saat pergantian beam lusi untuk desain yang sama.Penyambungan relative cepat,dan sambungan ini sifatnya sementara,hanya untuk melewati benang lusi baru pada dropper,gun,dan sisir saja.

Sedangkan tyng tangan cuma mempersiapkan alat untuk menyambung saja,, jdi intinya tyng tangan lebih cepat di bandingkan tyng mesin dalam waktu persiapan.Penyambungan dengan tangan hanya dapat menyambung benang yang putusnya hanya beberapa helai saja dan tidak kontinyu.Hasil penyambungan benang dengan Tangan tidak dapat menghasilkan sambungan yang hasilnya benar-benar rata dengan kedua ujung benangnya, selain itu diperlukan waktu yang relative lama.

**V. Penutup**

Berdasarkan hasil pembahasan di atas dapat di simpulkan bahwa kondisi dimana dalam proses penyambungan benang sacara manual kini menjadi suatu masalah besar di produksi,sebab dalam proses penyambungan benang secara manual tentu membutuhkan waktu yang lama sehingga perlu adanya perubahan yaitu menggunakan mesin tying.

Dalam proses penyambungan antara manual dengan mesin perbedaannya sangat mencolok sebab, dengan mesin hanya memakan waktu maksimal 30 menit untuk mengerjakan beam dengan total lusi 7776, sedangkan secara manual akan memakan waktu maksimal 4 jam untuk mengerjakan beam dengan total lusi yang sama, dapat di lihat tying mesin lebih unggul dari pada tying menggunakan tangan dalam persoalan waktu pengerjaan. Adapun kelebihan yang dapat dari mesin tying yaitu dalam penyambungan benang bisa menjadi cepat, sedangkan menggunakan tangan membutuhkan waktu yang relatif lama, dan kekurangan yang terdapat dalam mesin tying yaitu harus lebih teliti dalam proses persiapannya, dikarenakan jika ada yang kurang apalagi salah saat proses persiapannya akan menimbulkan masalah saat pengerjaannya sehingga harus di ulangi dari awal.

Saran saya bahwa manajemen perubahan yang di jalan oleh PT.PMTI dalam hal meningkatkan proses tying dari manual ke mesin selain untuk meningkatkan International Standard procecing, tapi juga meningkatkan produktifitas. Dilihat dari tingkat ketercapaian proses penyambungan diketahui bahwa proses tying dengan mesin lebih cepat dalam penyelesaian prosesnya dibandingkan dengan tying secara manual, sedangkan untuk segi persiapan tying mesin terbilang lebih lama dibandingkan dengan tying secara manual. Tapi dari keseluruhan proses, tying dengan mesin lebih cepat dibandingkan dengan manual.

#### **Daftar Pustaka**

- Abrahamson, Eric. 2004. *Change Without Pain*. Boston: Harvard Business School Press,  
Anderson Dean and Linda S. Ackerman Anderson. 2003. *Beyond Change Management*.  
SanFransisco: Jossey Bass, 2003.
- Armstrong, Michael. 2004. *Scarborough et. Al Performance Management*, alih bahasa Toni Setiawan. Yogyakarta: Tugu Publisher, 2004.
- Bacal Robert. 2002. *Performance Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.,  
Bennis Warren G, et al., 2005. *The Planning of Change*. New York: CBS College Publishing,  
Burnes, Bernard. 2004. *Managing Change*. Essex-England: Pearson Education Limited.
- Kotter . 2002. *culture and change*. Boston : Harvard Business school Publishing  
Stapleton, Jeff. 2004. *Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited