

## BAB 3

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1. Sejarah Perkembangan Industri di Indonesia

Sebelum dibahas lebih lanjut mengenai permasalahan industri Tekstil yang ada maka lebih baik memahami terlebih dahulu mengenai industri ini. Berdasarkan data <sup>1</sup>, menyatakan bahwa:

**Industri Tesktil Dan Produk Tekstil (TPT) Indonesia** Dari sisi teknis dan struktur maka industri ini dapat terbagi kedalam tiga sektor industri yang lengkap, vertikal dan terintegrasi dari hulu sampai hilir, yaitu:

1. Sektor Industri Hulu (*upstream*), adalah industri yang memproduksi serat/fiber (*natural fiber* dan *man-made fiber* atau *synthetic*) dan proses pemintalan (*spinning*) menjadi produk benang (*unblended* dan *blended yarn*). Industrinya bersifat padat modal, *full automatic*, berskala besar, jumlah tenaga kerja relatif kecil dan *out put* per tenaga kerjanya besar.
2. Sektor Industri Menengah (*midstream*), meliputi proses penganyaman (*interlacing*) benang menjadi kain mentah lembaran (*grey fabric*) melalui proses pertenenan (*weaving*) dan rajut (*knitting*) yang kemudian diolah lebih lanjut melalui proses pengolahan pencelupan (*dyeing*), penyempurnaan (*finishing*) dan pencapan (*printing*) menjadi kain-jadi. Sifat dari industrinya semi padat modal, teknologi madya dan modern – berkembang terus, dan jumlah tenaga kerjanya lebih besar dari sektor industri hulu.
3. Sektor Industri Hilir (*downstream*), adalah industri manufaktur pakaian jadi (*garment*) termasuk proses *cutting*, *sewing*, *washing* dan *finishing* yang menghasilkan *ready-made garment*. Sektor ini paling banyak menyerap tenaga kerja sehingga sifat industrinya adalah padat karya.

---

<sup>1</sup> <http://egismy.wordpress.com/2008/04/18/bagian-ii-industri-tekstil-dan-produk-tekstil-tpt-indonesia/>

**Fase Perkembangan Industri Tekstil Indonesia** ini diawali pada tahun 1970-an, dimana industri TPT Indonesia mulai berkembang dengan masuknya investasi dari Jepang di sub-sektor industri hulu (*spinning* dan *man-made fiber making*). Adapun fase perkembangannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Periode 1970 – 1985, industri tekstil Indonesia berkembang lambat dan terbatas pada pasar domestik (substitusi impor) dengan *segment* pasar menengah-rendah.
- Tahun 1986, pada masa ini industri TPT Indonesia mulai berkembang pesat dengan faktor utamanya adalah: (1) iklim usaha yang kondusif, seperti regulasi pemerintah yang efektif dan berfokus pada ekspor non-migas, dan (2) industrinya sudah mulai mampu memenuhi *standard* kualitas tinggi untuk memasuki pasar ekspor di *segment* pasar atas-*fashion*.
- Periode 1986 – 1997 kinerja ekspor industri TPT Indonesia semakin terus meningkat sebagai industri yang strategis dan menjadi andalan penghasil devisa negara sektor non-migas. Pada masa ini pakaian jadi merupakan komoditi yang menjadi primadona.
- Periode 1998 – 2002 adalah periode yang dinilai paling sulit. Kinerja dari ekspor tekstil nasional berfluktuatif. Pada masa ini dapat dikatakan adalah masa/periode *cheos*, *rescue*, dan *survival*.
- Periode 2003 – 2006 merupakan periode yang *outstanding rehabilitation*, *normalization*, dan *expansion (quo vadis?)*.
- Periode 2007 pertengahan – *onward* adalah dimulainya restrukturisasi pada permesinan industri TPT Indonesia.

Berdasarkan data<sup>2</sup> yang menyatakan secara lengkap hasil produk-produk yang dihasilkan oleh industri Tekstil, yaitu:

**Serat** merupakan bahan baku yang paling utama untuk tekstil. Serat diperoleh/berasal dari alam dan buatan, yang secara rinci sebagai berikut:

- Serat alam (*natural fibers*), adalah serat nabati (seperti kapas, linen, ramie, kapok, rosela, jute, sisal, manila, coconut, daun/sisal, sabut)

---

<sup>2</sup> <http://egismy.wordpress.com/2008/02/16/bagian-i-tekstil-dan-produk-tekstil/>

dan serat hewani (seperti *wool*, *sutera*, *cashmere*, *llama*, *unta*, *alpaca*, *vicuna*).

- Serat buatan (*man made fibers*), adalah artificial fiber (seperti *rayon*, *acetate*), *synthetic fiber* (seperti *polyester/tetoron*, *acrylic*, *nylon/poliamida*), dan mineral (seperti asbes, gelas, logam).

Serat dari segi sifat bahannya dibedakan menjadi dua jenis/bentuk, yaitu:

- *Filament*, Semua serat buatan pada awalnya dibuat dalam bentuk filamen.
- *Stapel*, adalah serat pendek dan umumnya serat alam berbentuk stapel.

**Benang** berasal dari serat yang dipintal. Jenis-jenis benang dapat diketahui dari:

- Berdasarkan Urutan Prosesnya.
  - *Carded Yarn* (benang garuk) yang bahan bakunya berasal dari *cotton*, *rayon* dan *polyester*.
  - *Combed Yarn* (benang sisir) yang bahan bakunya adalah *cotton*.
  - *Blended Yarn* (benang campuran) yang bahan bakunya campuran antara dua jenis serat, yaitu *polyester* dengan *rayon* atau *polyester* dengan *cotton* atau *rayon* dengan *cotton*.
  - *Open End Yarn (OE)* yang bahan bakunya adalah *cotton* dan *polyester*.
- Berdasarkan Konstruksinya.
  - *Single Yarn* (benang tunggal) adalah benang yang terdiri dari satu helai.
  - *Double Yarn* (benang rangkap) adalah benang yang terdiri dari dua benang atau lebih tanpa di twist.
  - *Multifold Yarn* (benang gintir) adalah benang yang terdiri dari dua helai atau lebih yang dijadikan satu dengan diberi twist.
- Berdasarkan Panjang Seratnya.
  - *Staple Yarn* (benang staple) adalah benang yang tersusun dari serat staple atau serat buatan dalam bentuk staple.

- *Filament Yarn* (benang filament) adalah benang yang tersusun dari serat buatan yang berupa filament.
- Berdasarkan Penggunaannya.
  - *Warp Yarn* (benang lusi) adalah benang yang digunakan untuk arah panjang kain pada proses *weaving*.
  - *Weft Yarn* (benang pakan) adalah benang yang digunakan untuk arah lebar kain pada proses *weaving*.
  - *Knitting Yarn* (benang rajut) adalah benang yang digunakan untuk pembuatan kain rajut (*knitting fabric*).
  - *Sewing Thread* (benang jahit) adalah benang yang digunakan untuk menjahit.
  - *Fancy Yarn* (benang hias) adalah benang yang dibuat dengan efek hias pada twistnya, antara lain seperti *slub yarn*.
- Berdasarkan Bahan Bakunya, yaitu: benang *cotton*, benang *polyester*, benang *rayon*, benang *nylon*, benang *akrilik*, benang *polipropilen*, benang R/C (benang *rayon/cotton*), benang T/R (benang *polyester/rayon*), benang T/C (benang *polyester/cotton*), dan lain-lain.

**Kain** merupakan hasil proses dari benang-benang yang dianyam/ditenun atau dirajut. Namun benang hasil pemintalan tidak bisa langsung ditenun atau dirajut, karena akan mudah putus ketika terjadi pergesekan antara benang lusi dan benang pakan pada waktu proses. Oleh sebab itu ada proses pekerjaan yang harus dipersiapkan terlebih dahulu sebelum benang-benang tersebut ditenun atau dirajut.

Jenis-jenis kain dapat dibedakan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

- Kain *Grey* atau Kain Blacu, yaitu kain yang paling sederhana atau kain yang setelah ditenun kemudian dikanji dan diseterika namun tidak mengalami proses pemasakan dan pemutihan.
- Kain *Finished* adalah kain grey yang telah melalui proses-proses pemasakan, pemutihan, pencelupan (*dyeing*), pewarnaan (*colouring*), dan pencapan (*printing*). Secara umum, nama kainnya, antara lain seperti: Kain Putih (untuk pakaian jadi yang biasanya diberi warna

dan/atau dicap), Kain *Mori* (khusus untuk keperluan batik), Kain *Percal* (biasanya untuk pakaian jadi yang berkualitas), Kain *Shirting* (biasanya untuk pakaian dalam, sprei, sarung bantal), Kain *Gabardine* (biasanya untuk pakaian musim dingin), Kain *Satin/Sateen* (untuk dirangkap, penutup, penghias jendela), Kain *Damas* (biasanya untuk taplak meja, dekorasi mebel, serbet,), Kain *Diaper* (untuk popok bayi atau yang sejenisnya, karena kain ini mudah menyerap air), Kain *Markis* (untuk kelambu dan sejenisnya).

- Kain Rajut, kainnya lebih halus dan lebih lemas dengan sifat kainnyapun lebih elastis dan daya tembus udara lebih besar daripada kain tenun dan banyak digunakan untuk pakaian dalam (*underwear*), kaos kaki, shirt, *sweaters* atau *overcoats*, dan lainnya.
- Kain *Non Woven*, adalah semua kain yang bukan kain tenun dan kain rajut.

**Produk tekstil** adalah hasil pengolahan lebih lanjut dari tekstil, baik yang setengah jadi maupun yang telah jadi. Yang termasuk dalam produk tekstil adalah:

- Pakaian jadi/*clothing/garment* adalah berbagai jenis pakaian yang siap pakai (*ready to wear*) dalam berbagai ukuran standar, antara lain: pakaian pria dan wanita (dewasa dan anak-anak), pakaian pelindung (mantel, jacket, sweater), pakaian seragam, pakaian olah raga, dan lain-lain.
- Tekstil rumah tangga/*house hold*, seperti: *bed linen, table linen, toilet linen, kitchen linen, curtain*, dan lain-lain.
- Kebutuhan industri/*industrial use*, antara lain: *canvas*, saringan, tekstil rumah sakit, keperluan angkatan perang termasuk ruang angkasa, dan lain-lain.

### **3.2. Sejarah Perusahaan**

PT. Sinar Pasific Indah adalah sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang Textile dan Garment. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1986 dengan textile yaitu divisi Rajut (*Knitting*) dan divisi pencelupan (*Dyeing*). Setelah beberapa tahun memasuki tahun 2000, perusahaan ini melihat persaingan pasar industry semakin *competitive* sehingga untuk memasuki *competitive* di dunia industri tekstil ini dan mempertahankan keberadaannya di pasar, maka perusahaan membuat divisi garmen mulai bergabung sejak tahun 2007. Perusahaan ini bisa dikatakan sebagai perusahaan milik keluarga dimana sebelumnya dimiliki oleh Bapak dan Ibu Jose dan kini diwariskan pada putranya yaitu bapak Yohanes Jose. Pada tahun 2003 pemilik yang baru melakukan analisis dengan melihat perkembangan pasar textile yang semakin bersaing dengan menimbang kondisi perkembangan perusahaan itu sendiri. Dengan penuh pertimbangan dan analisis yang seksama maka direktur operasional yang baru membuat sebuah strategy untuk dapat mengembangkan usaha. Strategi ini mulai dicoba diterapkan sejak tahun 2006 dan menghasilkan suatu divisi baru yaitu garmen pada bulan desember tahun 2007.

### **3.3. Visi dan Misi**

#### **3.3.1. Visi**

Menciptakan kain rajut dan pakaian yang berkualitas, untuk dapat mengirimkan barang-barang kami tepat waktu sebaik kualitas yang dimiliki pada produk kami.

#### **3.3.2. Misi/Objective**

Ekspansi terpadu sangat penting untuk menaikkan mobilitas dalam mengejar pengendalian kualitas dan pengiriman tepat waktu untuk pelanggan kami.

### 3.4. Data Produksi

Berdasarkan data yang didapat dari perusahaan, kapasitas produksi dari perusahaan ini adalah :

- Knitting Capacity : 500.000 kg/month (Greige Fabric)
- Dyeing and Finishing Capacity : 500.000 kg/month (Dyeing Fabric & Finishing)
- Garment Printing : 500.000 pieces/month all kinds of prints
- Garment Sewing Division : 500.000 pieces/month all kinds of design.

Pabrik rajut terdiri atas lebih dari lima puluh mesin rajut sirkuler yang berbeda yang memproduksi berbagai macam GSM seperti Cotton, TC, CVC, Rayon, Spun polyester, dan Spandex blend fabric. Dimana divisi pencelupan (Dyeing) dan finishing memiliki kapasitas sebesar 500 ton. Perusahaan juga menyediakan pencetakan serta garment untuk para pelanggannya.




### 3.5. Data Produk

Setiap bulan divisi rajut dan Pencelupan 250.000 kg, ini termasuk kain rajut dari 100% cotton, Polyester Cotton Fabric, Spun Polyester Fabric, 100% Rayon Fabric, untuk mensuplai pelanggan tetap di daerah lokal Indonesia sebaik pembeli diluar Negeri. Salah satu dari spesialis perusahaan ini adalah kain rajut Spun Polyester dan 100% Cotton dari variasi GSM. Setiap bulannya perusahaan membuat stock persediaan sekitar 100 ton dari kain *cotton* dan 200 ton dari Spun Polyester.


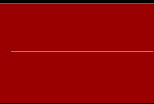



Market share untuk kain dan garment :

- Pasar Kain Rajut : - 60% Pasar lokal Indonesia
- 30% Pasar Sri Lanka
- 10% Pasar Singapura

Di bawah ini terdapat beberapa warna yang akan selalu menjaga stok yang tersedia untuk para pembeli produk perusahaan. Contoh warna adalah untuk 100% Cotton serta untuk Spun Polyester dari bervariasi GSM.

1					
<b>Pantone Code</b>	PANTONE 13-0858 TPX	PANTONE 13-0858 TPX Vibrant Yellow	PANTONE 18- 1945 TPX Bright Rose	PANTONE 19-1016 TPX Java	PANTONE 19-1725 TPX Tawny Port
Color Description	White	Yellow	Bright Rose	Java	Tawny Port
Our Ref Code	28334	25322	24832	27642	28785
2					
<b>Pantone Code</b>	PANTONE 14-1064 TPX	PANTONE 16-1462 TPX Golden Poppy	PANTONE 15- 0146 TPX Green Flash	PANTONE 15-0953 TPX Golden Yellow	PANTONE 16-1305 TPX String
Color	Saffron	Golden Poppy	Green Flash	Golden Yellow	String
Our Ref Code	25144	28086	27727	24599	25398
3					
<b>Pantone Code</b>	PANTONE 17-6153 TPX	PANTONE 19-0417 TPX Kembu Green	PANTONE 17- 4440 TPX Blue Danube	PANTONE 19-3908 TPX Nine Iron	PANTONE 16-3919 TPX Eventide
Color Description	Fem Green	Kembu Green	Blue Danube	Nine Iron	Eventide
Our Ref Code	26028	24947	24904	28656	23896
4					
<b>Pantone Code</b>	PANTONE 19-3952 TPX Surf The Web	PANTONE 15-2216 TPX Sachet Pink	PANTONE 17- 1623 TPX Rose Wine	PANTONE 19-3920 TPX Peacoat	PANTONE 14-1307 TPX Rose Dust
Color Description	Surf The Web	Sachet Pink	Rose Wine	Peacoat	Rose Dust
Our Ref Code	26541	24833	27726	26052	28934
5					
<b>Pantone Code</b>	PANTONE 19-1664	PANTONE 13-0755 TPX	PANTONE 19- 0915 TPX	PANTONE 19-4007	PANTONE 18-0937



	TPX			TPX	TPX
Color Description	True Red	Primrose Yellow	Coffee Bean	Anthrocite	Bronze Brown
Our Ref Code	25762	27936	27217	24122	28803
6					
<b>Pantone Code</b>	PANTONE 16-4132 TPX Little Boy	PANTONE 19-1656 TPX	PANTONE 19- 3520 TPX Blackberry	PANTONE 16-3907 TPX Dapple	PANTONE 15-1145 TPX
Color Description	Blue	Rio Red	Cordial	Gray	Chamois
Our Ref Code	24835	26033	27243	21628	28935

*The above colors are the colors that we kept for stocks each month. Average each color around about 10,000 kg / color in varies, GSM and width.*

**Tabel 3.1. Color Swatch for Cotton and Spun Polyester Fabric**

**Sumber: data PT. Sinar Pasific Indah**

### 3.6. Produksi Garmen

*Garment Markets* : - 70% Indonesia local Markets  
- 30% Singapore Markets

5% dari total kapasitas produksi dari produksi kain per bulannya digunakan untuk pembuatan dalam divisi garment. Divisi ini mendesain sedemikian rupa sehingga mampu memproduksi benda-benda kecil per artikel per desain dan pola. Perusahaan ini berinvestasi 3 tahun dalam memberikan pelatihan para pekerjanya untuk memproduksi desain dalam jumlah besar dengan jumlah kecil. Tujuannya adalah dimana bisnis ini berinvestasi ke dalam model retail.

Di bawah ini adalah daftar ukuran pakaian yang dihasilkan oleh perusahaan :

A. Babies Wear : 4 months (Capacity 25,000 pcs / month)

Boys & Girls	8 months
Types of size	12 months

16 months

20 Months

24 Months

B. Children,s Wear : 2 Years (Capacity 25,000 pcs/ month)

Boys & Girls 4 Years

Types of size 6 Years

C. Young Teenagers : 8 Years (Capacity 25,000 pcs/month)

Boys & Girls 10 Years

Types of size 12 Years

14 Years

D. Women's Wear : Small (Capacity 25,000 pcs/ month)

Women Style Medium

Types of Size Large  
XL,XXI

E. Men's Wear : Small (Capacity 200,000 pcs/mth)

Men's Style Medium

Types of style L, XL, XXL  
XXXL

### 3.7. Perkembangan Perusahaan

Saat ini perusahaan melakukan progress dalam pelatihan dan berinvestasi ke dalam menyulam, aksesoris fashion, tas, sandal sebagai bagian dari keseluruhan terintegrasi dalam pembuatan tekstil dan aksesori. Saat ini perusahaan sedang aktif dalam bisnis retaiill fashion. Pada tahun 2008,

perusahaan membentuk joint venture dengan sebuah perusahaan yang berbasis di Singapura (Maxtex Pte Ltd). Sebagai bagian dari pemegang saham, perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memberikan pakaian rajut yang berkualitas. Sedangkan Maxtex bertanggung jawab untuk membuka jaringan toko retail fashion di Singapura. Saat ini perusahaan telah memiliki sekitar 5 (lima) toko yang menjual produk pakaian hasil rajutan di Singapura.

Perusahaan saat ini juga sedang memberikan pelatihan pemasaran pada orang-orang yang dipilih untuk dipersiapkan dalam bertindak sebagai agen perusahaan. Agen ini memiliki tanggung jawab untuk membuka toko di Indonesia. Hingga saat ini perusahaan memiliki sekitar 5 (lima) agen yang bertanggung jawab dalam mengelola jaringan fashion perusahaan di seluruh Indonesia. Perusahaan telah menghadirkan 45 (empat puluh lima) toko yang tersebar di seluruh wilayah Batam, Jakarta, Semarang, Malang, Yogyakarta, Papua, NTB, dan Medan. Perusahaan memiliki beberapa tujuan yaitu: pertama, untuk memperluas produksi garment dan untuk menciptakan jaringan sumber daya manusia perusahaan dalam bentuk agen. Kedua, untuk bisa mendapatkan margin keuntungan yang diperlukan di sektor retail. Ketiga, untuk dapat menciptakan sebuah brand yang dapat diakui oleh kita sendiri dan juga diakui oleh dunia. Tujuan kami adalah bahwa kita ingin untuk dapat diakui merek pakaian hasil rajutan kita sebagai sebuah merek dunia.

Untuk melakukan hal itu perusahaan telah menggunakan jaringan internasional untuk membuat joint venture dengan mitra di luar negeri. Dalam bisnis retail fashion, waktu sangatlah kritis. Perusahaan mengerti bahwa dalam bisnis retail, yang pertama adalah penting untuk mengetahui kebutuhan pembeli fashion ini. Kedua, kehadiran perusahaan di pasar fashion sangatlah penting. Perusahaan aktif berinvestasi dalam memberikan pelatihan pada partnernya di luar negeri dan berharap suatu hari perusahaan akan memiliki jaringan toko di seluruh dunia. Saat ini progress yang telah dilakukan adalah membuat kerja sama dengan mitra yang lain

yaitu seorang desainer di Polandia, dimana pada tahun 2011, perusahaan berencana untuk membuka jaringan di Eropa (Polandia). Perusahaan berharap bahwa dalam kurun waktu 10 tahun sampai 20 tahun, perusahaan akan mampu mengembangkan jaringan toko-toko di bisnis Fashion ini di seluruh dunia. Dengan kerja keras dan kesabaran perusahaan meyakini bahwa suatu hari akan membuat mimpi tersebut menjadi kenyataan.

Analisis yang didapat oleh direktur yang baru adalah bahwa perusahaan ini mengalami kesulitan dalam menghadapi para pesaing baru didunia textile sehingga bila dipertahankan terlalu lama dengan kondisi perusahaan yang ada maka akan mengalami kerugian yang sangat besar sekali. Maka strategi yang dibuat adalah dengan membuat network dan partnership untuk menuju penjualan retail dari produk jadi yaitu pakaian, network yang dibuat untuk bisa membuat *Brand Image* di pasaran Nasional dan International, dimana dunia mengakui eksistensi dari perusahaan itu sendiri dengan membuat *differentiation product* dengan memperhatikan kualitas dari produk tersebut.

### **3.8. Manajemen Perusahaan**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap semua divisi yang ada didalam perusahaan, didapat informasi yang penting dimana tujuan dan konsep dari Top Manajemen tidak menyentuh kepada staf operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat seperti dibawah ini :

- Para staf dan karyawan tidak memahami *job description* mereka sendiri, aktivitas kerja yang selama ini mereka lakukan hanya berdasarkan perintah sekalipun ada beberapa tugas yang menjadi rutinitas mereka namun mereka tidak memahami sampai batasan mana karena lebih banyak pekerjaan yang menurut mereka dikerjakan oleh siapa saja berdasarkan perintah atasan.
- Tidak memahami apa yang menjadi strategi perusahaan dan tujuan yang akan dicapai. Hanya beberapa karyawan yang mengetahui

strategi perusahaan dimana karyawan ini adalah karyawan pilihan yang di training untuk kepentingan khusus Direktur yaitu akan dijadikan partner dalam persiapan ekspansi perusahaan kedepan.

- Tidak terdapat segregation of duties untuk beberapa divisi dimana hal ini juga yang menjadi salah satu penyebab kebingungan karyawan atas *job desc*-nya.
- Tidak terdapat Struktur Organisasi yang baku dan dipublikasikan untuk dapat dilaksanakan oleh para staf/karyawan. Secara teoritis dapat dikatakan kewenangan dalam struktur organisasi mereka adalah *centralization*, dimana semua keputusan tersentralisasi pada Direktur sebagai puncak pimpinan. Dibawah dari Direktur tidak terdapat manajer yang ada hanya staf/karyawan kemudian dibawahnya lagi adalah para buruh.
- Terdapat ketidakpuasan para karyawan yang berhubungan dengan *salary* dimana perusahaan tidak memberikan peningkatan atas *salary* tersebut setiap tahunnya. Standar *salary* yang diberikan tidak berdasarkan jangka waktu lamanya bekerja ataupun berdasarkan *skill* tetapi berdasarkan *aggreement* perekrutan awal saat diangkat menjadi karyawan. Sedangkan untuk para buruh diberikan honor per jam kerja yang jika dijumlahkan dalam satu bulan melebihi *salary* staf/karyawan yang telah bekerja selama 15 tahun.
- Tidak adanya penghargaan yang diberikan oleh pihak perusahaan atas kemampuan, keahlian, dan loyalitas yang telah diberikan oleh staf/karyawannya.
- Karyawan bekerja hanya untuk memenuhi perintah saja tanpa memiliki harapan kedepan yang dilakukan untuk tujuan tertentu. Tidak memiliki

semangat dalam bekerja bahkan sangat jauh dalam rasa memiliki perusahaan yang seharusnya merekasakan.

- Perekrutan buruh/tenaga kerja baru yang tidak dilihat dari kemampuannya sehingga menyulitkan staf/karyawan untuk memberikan pengarahan. Efek yang terjadi adalah hasil produk yang diberikan sering mengalami kegagalan proses, hal ini ternyata tidak terlalu ditanggapi oleh pihak manajemen.

Setelah dilakukan analisa hal-hal tersebut terjadi dikarenakan Direktur memiliki pandangan bahwa bagi staf/karyawannya jauh lebih baik jika mereka bekerja kan yang diperintahkan layaknya seperti robot dan mereka tidak perlu tahu tujuan kedepan dari perusahaan asal mereka bekerja sesuai dengan apa yang telah diperintahkan. Direktur juga meyakini bahwa karyawannya sudah berpengalaman dan tidak diperlukan training kembali sedangkan untuk buruh dengan pekerjaan spesial maka asalkan mereka memahami perintah maka mereka akan bisa melaksanakan tugas/pekerjaan yang telah diberikan. Sehingga konsep dan strategi yang telah dibuat oleh Direktur tidak pernah didelegasikan dalam bentuk informasi kepada para bawahannya, yang diberikan hanya dalam bentuk perintah atas pekerjaan operasional. Direktur tidak meyakini bahwa staf/karyawannya memiliki kemampuan dalam manajemen pengelolaan dan strategi sehingga semua hal yang berkaitan dengan urusan manajemen dibuat dan diputuskan sendiri. Kendala yang terbesar adalah karena semua strategy dan informasi dipegang oleh eksekutif maka terjadi ketidakkonsistenan informasi ataupun data yang diberikan eksekutif yang bergantung pada *humanity* dan *moody* atau dengan kata lain tergantung pada kondisinya perasaan dan logika pada saat itu sebagai manusia. Hal ini mengakibatkan kebingungan para karyawan ataupun partner yang menjalin kerjasama dengannya.

