TIM PENYEMPURNAAN ORGANISASI

PT CHIKE

1. Latar Belakang

Chike adalah salah satu perusahaan multinasional terkemuka asal Amerika Serikat yang memproduksi sepatu dan alat-alat olahraga. Chike didirikan tahun 1964 ketika atlet sekaligus pengusaha Property bernama David Knight, menggagas impor sepatu lari dari Jepang untuk bersaing dengan merek Jerman seperti Allicas dan Cheerox yang selama itu telah mendominasi pasar Amerika Serikat. Dalam upayanya menyikapi situasi kompetisi yang ada, Chike mencoba melakukan eksperimen singkat mengenai jenis produknya, namun tidak berhasil dengan manufaktur di AS, sehingga pada tahun 1970 an Chike memusatkan produksinya di Jepang karena upah buruh di Jepang lebih murah dibanding di Amerika Serikat.

Karena tertarik oleh tenaga kerja yang murah, pada tahun 1972 Chike memulai produksi di Korea Selatan dan Taiwan, dan mencoba bergabung dengan perusahaan lain termasuk Allicas dan Cheerox. Tapi Chike kemudian memulai langkah lebih jauh. Pada awalnya ada keinginan untuk memiliki pabrik sendiri, namun akhirnya Chike dikontrak produksi lokal di Korea dan Taiwan, dan sebagian besar produk Chike pun dihasilkan di Korea dan Taiwan. Sejak itu Chike mensponsori beberapa olahragawan terkenal dunia, sehingga Chike menjadi pemain besar dalam industri tersebut.

Sebagai pimpinan perusahaan Chike, David Knight mengatakan: "Tidak ada nilai pasti dalam membuat sesuatu hal. Nilai tersebut akan ditambahkan oleh penelitian yang cermat, dengan inovasi dan pemasaran." Produk Chike sekarang pada dasarnya mengikuti ide dari seorang desainer dan pemasar sepatu. Proses industrinya lantas dilakukan oleh pemasok Korea dan Taiwan. Pada akhirnya, perusahaan lain pun mengikuti model ini.

Pada akhir 1980-an dengan adanya pergolakan buruh di Korea Selatan membuat adanya peningkatan tingkat upah dan hilangnya kontrol dari tempat kerja oleh otoritas Korea, sehingga hal ini membuat negara tersebut menjadi kurang menarik bagi investor, baik asing maupun dalam negeri. Chike lantas memindahkan operasi mereka ke Thailand selatan dan Indonesia, dalam mencari tenaga kerja lebih murah dan tidak merepotkan. Upah di kedua negara tersebut disebut-sebut sebagai salah satu yang murah karena hanya memakai seperempat tarif dari yang dibayarkan di Korea Selatan. Beberapa asosiasi Chike yang bermarkas di Taiwan juga didirikan di Asia Tenggara.

Namun, dalam perkembangannya, karena upah buruh di kedua negara tersebut kian mahal, Chike merelokasi perusahaannya ke Indonesia, Cina, dan Vietnam. Chike telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1988 dan hampir sepertiga sepatu yang ada sekarang merupakan produk dari Indonesia. Terry Band, selaku pimpinan perusahaan Chike di Indonesia, mengatakan perusahaan yang digunakan di Indonesia berjumlah 4 kontraktor. Hubungan antara Chike dan kontraktor di Indonesia cukup dekat. Setiap personel Chike di setiap pabrik di Indonesia memeriksa kualitas dan pengerjaan yang memenuhi persyaratan ketat Chike. Semua pekerja produksi berasal dari Indonesia, terutama wanita muda dalam kelompok usia 16-22 tahun, dan biasanya berasal dari Pulau Jawa.

Selain itu berawal dari permintaan khusus dari konsumen, Chike pun memperkenalkan pakaian olah raga yang dirancang secara khusus, namun tidak disangka produk ini mendapat sambutan yang cukup baik dari kelompok pasar menengah atas, khususnya untuk pasar Amerika dan Eropa. Sekalipun pembuatannya membutuhkan perhatian khusus dan memakan waktu yang relatif lama, namun produk ini memiliki prospek yang baik.

Secara keseluruhan, Chike lebih dapat meraih sukses dalam produk sepatu daripada pakaian olah raga. Sayangnya belakangan ini pertumbuhan produksi sepatu mengalami penurunan dan manajemen melihat ada permasalahan yang mengancam eksistensi Chike. Oleh karena itu pimpinan Chike Indonesia meminta Saudara untuk membahas dan membuat kajian tentang masalah yang ada di perusahaan, yang nantinya akan dipresentasikan dihadapan mereka. Hal yang sekarang menjadi masalah dalam perusahaan adalah  :

1. Perusahaan mulai menerima keluhan dari konsumen mengenai mutu sepatu.  Sementara perusahaan lain yang sejenis mulai merebut sebagian pasar Chike yang ada pada kelompok olahragawan dan profesional lainnya di Amerika dan Asia.
2. Ada beberapa perusahaan yang mulai meniru design Chike, dengan beberapa modifikasi.
3. Identifikasi Masalah:
4. Adanya ketergantungan ide dan desain sepatu dari desainer sepatu
5. Adanya peningkatan biaya tenaga kerja di Korea Selatan dan Taiwan yang semakin tinggi
6. Inovasi sepatu yang kurang.
7. Analisis
8. Analisis Produksi



* 1. Dilihat dari tangka produksi dari tahun 2010 s.d. 2012 Produksi sepatu yang mengalami penurunan di tahun 2022.
  2. Alat olah raga mengalami peningkatan di 3 (tiga) tahun terakhir
  3. Pakaian mengalami peningkatan di 3 (tiga) tahun terakhir
  4. Jumlah produksi paling besar adalah di Indonesia dengan total rata2 produksi selama 3 tahun terakhir adalah 12,9 juta

1. Analisis Laporan Keuangan



* + 1. Penjualan paling tinggi ada di China dengan pangsa pasar yang besar dan disusul Indonesia;
    2. Chike di China yang memberikan kontibusi paling besar dimana menyumbangkan laba kotor yang terus tumbuh di tahun 2010 s.d 2011, akan tetapi Chike di Vietnam dan Indonesia juga menyumbangkan laba yang terus tumbuh.

1. Rekomendasi

Adapun rekomendasi untuk Chike kedepannya yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

* + 1. Terus melakukan inovasi terutama pada model sepatu dimana perusahaan lain terus berinovasi dalam hal model;
    2. Melakukan peningkatan *market research* terkait dengan model-model yang diminati dan trend saat ini;
    3. Dengan peluang tenaga kerja murah yang ada di Indonesia dan Vietnam, Chike diharapkan dapat meningkatkan produksi terutama sepatu dengan mengalokasikan penambahan pembelian bahan baku.

Chike juga harus memperhatikan hal-hal yang berpotensi dapat menghambat dalam peningkatan kinerjanya adalah:

1. Tenaga kerja yang tidak ditingkatkan kemampuannya baik softskill maupun hardskill;
2. Permintaan kenaikan UMR.