

**PENERAPAN FILOSOFI TOYOTA WAY
DALAM MANAGEMEN AUTO2000 DIVISI SERVICE**

SKRIPSI



FERIZAL

2012110903

PROGRAM STUDI SASRA JEPANG

FAKULTAS SASRA

UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JAKARTA

2014

**PENERAPANFILOSOFITOYOTA WAYDALAM
MANAGEMEN AUTO2000 DIVISI SERVICE**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Sastra



Oleh

FERIZAL

2012110903

PROGRAM STUDI SASTRA JEPANG

FAKULTASSASTRA

UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JAKARTA

2014

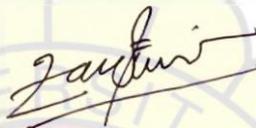
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : FERIZAL

NIM : 2012110903

Tanda tangan :



Tanggal : 7 Maret 2014



HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah diujikan pada hari Jum'at tanggal 7 Maret 2014

Oleh

DEWAN PENGUJI

yang terdiri dari :

Pembimbing : Syamsul Bachri, S.S, M.Si



Pembaca : Dr. Nani Dewi Sunengsih, S.S, M.Pd



Ketua Penguji : Dra. Yuliasih Ibrahim



Disahkan pada hari Jum'at tanggal 7 Maret 2014



Ketua Program Studi,

(Hari Setiawan, M.A)



Dekan,

(Syamsul Bachri, S.S, M.Si)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Sastra Program Studi Sastra Jepang pada Fakultas sastra, Universitas Darma Persada. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bpk. Syamsul Bachri, S.S, M.Si, selaku dosen pembimbing dan dekan Fakultas Sastra Universitas Darma Persada yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
2. Ibu. Nani Dewi Sunengsih, S.S, M.Pd, selaku dosen pembaca fakultas sastra;
3. Bpk. Hari Setiawan, M.A, selaku Ketua Jurusan, Pembimbing Akademik dan para Dosen;
4. Pihak PT.Astra International, Tbk-TSO yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
5. Orang tua dan keluarga saya, yang telah memberikan bantuan, dukungan material dan moral; dan
6. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Februari

Penulis

ABSTRAK

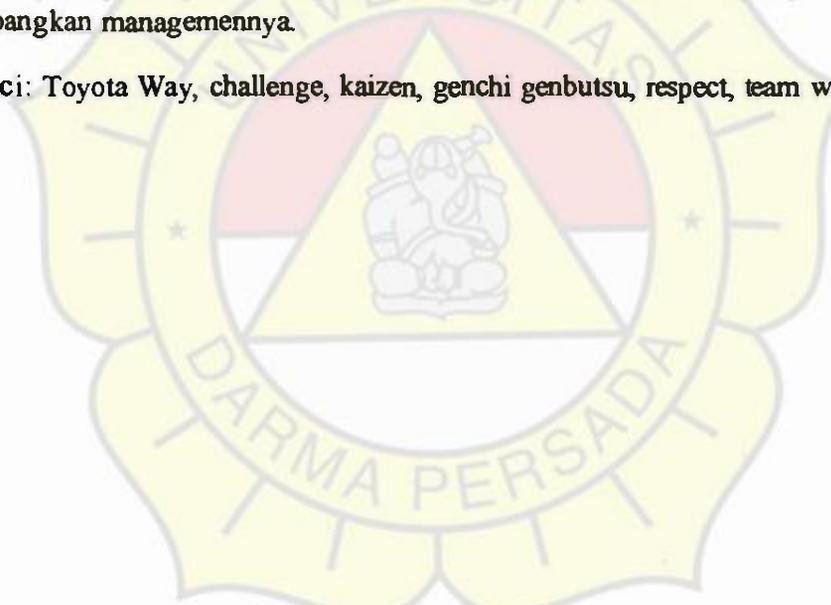
Nama : FERIZAL

Program Studi: Sastra Jepang

Judul : “PENERAPAN FILOSOFI TOYOTA WAY DALAM
MANAGEMEN AUTO2000 DIVISI SERVICE”

Toyota Way merupakan standar, idealisme, atau rambu petunjuk untuk jaringan manufaktur, distributor dan dealer Toyota diseluruh dunia. AUTO2000 merupakan bagian dari main dealer Toyota terbesar di Indonesia yang menggunakan filosofi Toyota Way dalam manajemen bisnis khususnya didivisi service. Dengan filosofi Toyota way yang terdiri dari Challenge, kaizen, genchi genbutsu, respect, team work mengantarkan Auto2000 meraih penghargaan JD Power No.1 pada tahun 2010 sebanyak dua penghargaan (SSI dan CSI). Sehingga Toyota Way dapat dijadikan rujukan untuk perusahaan lokal yang ingin mengembangkannya.

Kata kunci: Toyota Way, challenge, kaizen, genchi genbutsu, respect, team work



概略

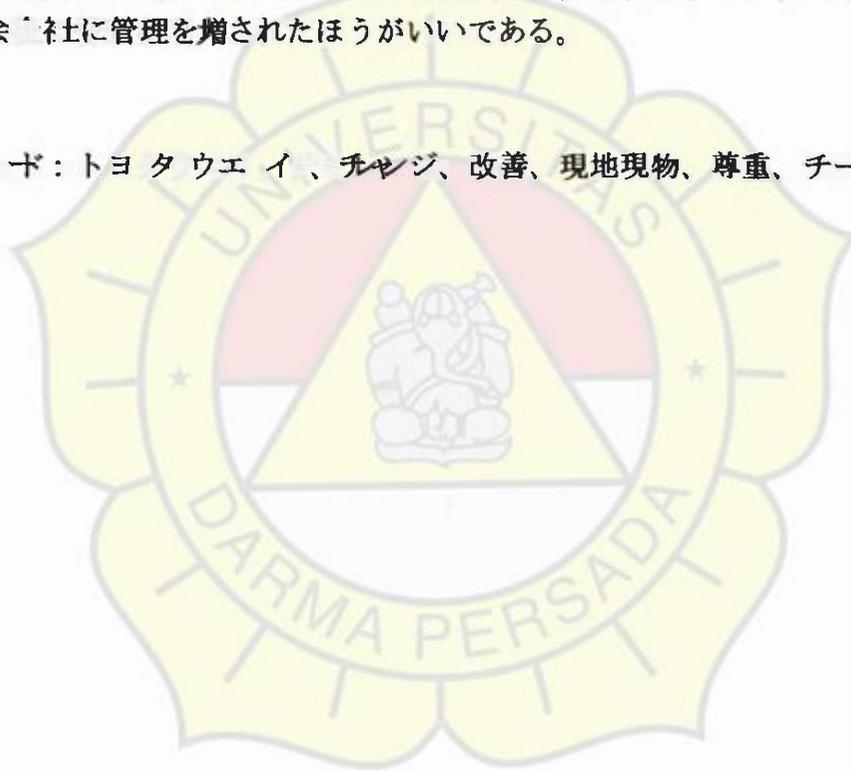
名前 : フェリザル

文学部 : 日本文

題名 * : サービス部の AUTO2000 の管理部門にトヨタウエイの
アプリケーション

トヨタウエイは世界にトヨタのディーラー、工場、配送の理想主義である。AUTO2000 はサービス部の管理部門にトヨタウエイの哲学を使用してインドネシアに一番大きいディーラーである。トヨタウエイの哲学で構成されているチャレンジ、改善、現地現物、尊重、チームワークの AUTO2000 は SSI と CSI で 2 回 2010 年に JD Power No.1 を受賞した。それでトヨタウエイは地方の会社以上に管理を増されたほうがいいである。

キーワード: トヨタウエイ、チャレンジ、改善、現地現物、尊重、チームワーク



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN LAYAK UJI	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABS TRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
 BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Landasan Teori	6
1.7 Metode Penelitian	8
1.8 Manfaat Penelitian	8
1.9 Sistematika Penulisan	9
 BAB II : FILOSOFI TOYOTA WAY DAN TOYOTA PRODUCTION SYSTEM	
2.1 Pengertian Toyota Way	10

2.2 Terbentuknya Perusahaan Toyota.....	11
2.2.1 Pilar-Pilar dalam Toyota Way.....	15
A. Challenge.....	17
B. Kaizen	23
C. Genchi Genbutsu.....	26
D. Respect.....	28
E. Team Work.....	29
BAB III : PENERAPAN FILOSOFI TOYOTA WAY DALAM	
 MANAGEMEN AUTO2000 DIVISI SERVICE	
3.1 Challenge (Tantangan)	31
3.1.1 Menentukan Stock Width (Stok Item).....	35
3.1.2 Menentukan Stock Depth (Kuantiti Setiap Item Stok).....	35
3.1.3 MAX-MAX Inventory Control	36
3.1.4 Maximum Inventory Position (MIP)	37
3.1.5 Suggested Order Quantity (SOQ).....	38
3.1.6 Filtering Dead Stock.....	39
3.1.7 Sistem Booking Service.....	39
3.2 Kaizen.....	39
3.3 Kaizen sebagai dasar melakukan Toyota Production System (TPS)	40
3.3.1 Just In Time (JIT) Production System.....	41
3.1.2 Jidoka.....	46
3.4 Genchi Genbutsu.....	50
3.5 Respect.....	51
3.6 Team Work	52
3.7 Penghargaan JD Power No.1.....	58
BAB IV : KESIMPULAN.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	62

BABI

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini persaingan dalam dunia bisnis terasa semakin ketat, hal tersebut juga dapat dirasakan di Indonesia. Kenyataan tersebut dapat dilihat dari banyaknya usaha pemasaran yang dilakukan oleh berbagai perusahaan khususnya yang bergerak dibidang jasa. Usaha ini ditujukan untuk mendapatkan hasil penjualan yang setinggi-tingginya, memperoleh customer baru, dan mempertahankan customer yang sudah ada. Selain itu, adanya perubahan perilaku customer membuat pemasaran semakin penting.

Dengan lingkungan persaingan yang ketat ini, customer memiliki peluang yang sangat luas untuk mendapatkan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka. Sehingga konsentrasi pemasaran tidak lagi hanya bagaimana produk itu dapat sampai kepada customer, tetapi lebih fokus kepada apakah produk itu telah dapat memenuhi permintaan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan customer.

Untuk memenuhi hal ini, sebuah perusahaan harus mampu menyediakan produk yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, informasi lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan tidak lagi hanya memikirkan keuntungan semata tetapi mulai memperhatikan sektor potensial lainnya yaitu after sales (purna jual). Dengan memperhatikan sektor ini, diharapkan dapat mempertahankan atau meningkatkan pendapatan. Sehingga kepentingan customer pun menjadi perhatian utama. Karenanya berbagai upaya dilakukan agar hubungan customer dengan perusahaan berjalan dengan baik. Salah satu hal yang dilakukan perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan customer melalui "umpan balik".

Menurut Patricia Wellington, hal ini dapat didasarkan pada pengajuan pertanyaan dengan gigih tanpa merasa bosan, untuk mengungkapkan mengapa masalah yang

menyebabkan ketidakpuasan tadi muncul dan apa yang dapat dilakukan, bukan untuk memenuhi tuntutan customer tetapi lebih untuk menjaga jangan sampai masalah tadi muncul (1998:24).

Managemen perusahaan sangatlah penting untuk dilaksanakan dalam memenuhi kepuasan konsumen, managemen dapat diibaratkan sebagai rambu-rambu yang menunjukkan dan mengantarkan menuju cita-cita perusahaan. Untuk dapat melihat managemen perusahaan yang telah sukses mendunia, kita dapat melihat perusahaan-perusahaan Jepang.

Toyota Motor Corporation (TMC) merupakan salah satu perusahaan besar yang lahir di Jepang. Toyota pun menerapkan managemen perusahaan dengan mengusung budaya kerja yang disebut filosofi bisnis. Dengan filosofi bisnis tersebut, membuat Toyota dapat maju dan berkembang jauh kenegara lain termasuk Indonesia.

Sejak Toyota Motor Corporation masuk ke Indonesia dan bergabung dengan PT. Astra International membentuk PT. Toyota Astra Motor. Filosofi bisnis Toyota ikut masuk ke Indonesia dan mulai diperkenalkan pertama kali pada tahun 1991 oleh President Director TMC, Mr. Fujio Cho. Filosofi bisnis tersebut dikenal dengan nama Toyota Way. Toyota Way adalah standar, idealisme atau rambu petunjuk untuk jaringan manufaktur, distributor dan dealer Toyota di seluruh dunia dan berfungsi sebagai sistem saraf inti bagi organisasi-organisasi Toyota.

Untuk mengimplementasikan semangat Toyota Way, maka diciptakanlah Toyota Production System (TPS). Toyota Production System merupakan kesatuan dari Toyota Way. TPS adalah contoh paling sistematis dan telah berkembang sebegitu jauh dari apa yang dapat diraih oleh prinsip-prinsip Toyota Way atau dengan kata lain Toyota Production System merupakan misi kaizen untuk mewujudkan filosofi Toyota Way.

Divisi service sebagai ujung tombak pelayanan after sales bagi customer kendaraan Toyota, terus ber-kaizen untuk mencapai apa yang diinginkan

customer yaitu *"customer satisfaction"*. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan manajemen khusus dalam mendukung operasional sebuah dealer Toyota. Ketersediaan parts sangat diperlukan agar service kendaraan dapat ditangani dengan mudah, maka diperlukan area penyimpanan yang memenuhi Standart Operational Procedure (SOP) untuk meminimalisir inventory position yang mengacu pada prinsip Toyota Production System meliputi:

1. Layout gudang, sebuah gudang part yang efektif di dealer harus mempertimbangkan tentang kemudahan akses, ruang yang memadai, keamanan dan peraturan.
2. Kondisi gudang yang baik
3. Fasilitas gudang
4. Proses penerimaan, penyimpanan parts yang mengacu pada seven storage, dan pengeluaran parts.
5. Penerapan 5S dalam operasional gudang part meliputi :
 - ~ Seiri (Ringkas) : Mencerminkan tindakan mengklasifikasikan barang yang terdapat di gudang dan menghilangkan semua yang tidak dikehendaki, yang tidak diperlukan dan bahan-bahan yang tidak ada kaitannya dengan tempat kerja.
 - ~ Seiton (Kerapian) : Seiton atau kerapian berkaitan dengan efisiensi. Langkah ini berkaitan dengan meletakkan segalanya dalam satu tempat yang telah ditandai sehingga dapat diakses atau didapat kembali dengan cepat, seperti juga dikembalikan ke tempat semula dengan cepat.
 - ~ Seiso (Kebersihan) : Dalam prinsip seiso, setiap orang adalah petugas cleaning service. Seiso mengharuskan setiap orang membersihkan tempat kerja dan membuatnya menjadi mengkilap.
 - ~ Seiketsu (Standardisasi) : Seiketsu dapat diartikan sebagai standarisasi menyeluruh. Seiketsu menggambarkan bahwa semua orang harus bekerja sesuai standar yang telah ditentukan dan dapat memeliharanya.
 - ~ Shitsuke (Disiplin) : langkah terakhir dari prinsip 5S adalah shitsuke, yang dapat diartikan sebagai disiplin. Shitsuke menandakan kesanggupan untuk

memelihara ketertiban dan untuk mempraktikkan 4S sebelumnya sebagai suatu jalan hidup.(Agus Susanto : 2013).

PT. Astra International Tbk, Toyota Sales Operation (TSO) atau dengan nama lain Auto2000 selaku jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT Astra International Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan Toyota Way dalam menjalankan bisnisnya.

Auto2000 yang berslogan "Urusan Toyota jadi mudah!" berkomitmen menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Produk-produk Auto2000 yang inovatif seperti THS (Toyota Home Service), Express Maintenance (servis berkala hanya satu jam) dan Express Body Paint (perbaikan body 3 panel dalam 8 jam saja), dan Booking Service mencerminkan perhatian Auto2000 untuk lebih dekat dengan customer. Hasil nyata lain komitmen Auto2000 untuk lebih dekat dengan customer adalah dengan membuka cabang yang tersebar di seluruh Indonesia (kecuali Sulawesi, Maluku, Irian Jaya, Jambi, Riau, Bengkulu, Jawa Tengah dan D.I.Y).

Selain cabang-cabang AUTO2000 yang berjumlah 72 outlet cabang, AUTO2000 juga memiliki dealer yang tersebar di seluruh Indonesia (disebut *indirect*), yang totalnya berjumlah 73 outlet dealer. Dengan demikian, terdapat 145 cabang yang mewakili penjualan AUTO2000 di seluruh Indonesia. 48 Bengkel milik AUTO2000 merupakan yang terbesar dan terlengkap di Asia Tenggara. Disamping itu AUTO2000 juga memiliki 596 Partshop yang menjamin keaslian suku cadang produk Toyota.

Dengan demikian, Auto2000 yang berdiri pada tahun 1975 dengan nama Astra Motor Sales dan baru pada tahun 1989 berubah menjadi Auto2000 adalah main dealer Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai antara 70-80 % dari total penjualan (Sales)Toyota di Indonesia.

Selain sebagai pemenang penjualan (sales) Toyota tersebar di Indonesia, prestasi membanggakan yang diterima Auto2000 dalam bidang service. Antara lain adalah Service Quality Award tahun 2007 sampai 2010 dan JD Power No.1 tahun 2010. Dengan demikian Toyota Way sebagai standar, idealisme, atau rambu petunjuk untuk jaringan manufaktur, distributor dan dealer Toyota diseluruh dunia telah terbukti sukses. Kesuksesan yang didapat adalah :

- Bagi customer, Pengurangan biaya melalui pengurangan pemborosan dan memberikan kualitas kendaraan lebih baik dan harga kompetitif bagi customer. Sehingga Auto2000 memperoleh Piagam JD Power (award yang berkaitan dengan kepuasan customer).
- Bagi perusahaan, memperbaiki produksi dan efisiensi melalui penerapan Kaizen untuk pengoperasian sehari-hari (pengurangan pemborosan).

Dari hal tersebut di atas, penulis tertarik mengkaji lebih dalam tentang Penerapan Filosofi Toyota Way dalam manajemen Auto2000 divisi service.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi ada suatu kendala ketika penerapan filosofi Toyota Way ini diterapkan dalam manajemen perusahaan lokal. Dimana perusahaan ini belum bisa sepenuhnya mengadopsi dalam hal pemikiran, konsep-konsep dan budaya Jepang yang diterapkan dalam Toyota Way. Selain daripada itu, adanya suatu masalah dalam hal pengembangan penerapan Filosofi Toyota Way itu ke dalam perusahaan Auto2000 sehingga saya berasumsi bahwa kondisi ini dimungkinkan karena adanya perbedaan budaya dalam melihat dan menjalankan filosofi Toyota Way ini.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penulis meneliti pengertian Toyota Way dan langkah-langkah manajemen Auto2000 divisi service dalam hal penerapan filosofi Toyota Way periode tahun 2010 sehingga didapatkannya

penghargaan JD Power Asia Pasific Indonesia Sales Satisfaction Index (SSI) dan Customer Satisfaction Index (CSI) 2010 No. 1 secara bersamaan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka penulis merumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Pengertian Toyota Way dan bagian-bagiannya?
2. Bagaimana sejarah terbentuknya Toyota Way?
3. Bagaimana penerapan filosofi ToyotaWay dalam manajemen Auto2000 khususnya divisi service dalam hal pelayanan kepada customer Toyota?
4. Bagaimana dampak penerapan Toyota Way dalam manajemen Auto2000 khususnya divisi service?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penulis ingin mengetahui seberapa efektif filosofi Toyota Way ini untuk diterapkan dalam manajemen perusahaan lokal. Maka tujuan dari penulisan ini adalah :

1. Mengetahui pengertian Toyota Way dan bagian-bagiannya.
2. Mengetahui sejarah terbentuknya Toyota Way.
3. Mengetahui penerapan Toyota Way dalam manajemen Auto2000 khususnya divisi service dalam hal pelayanan kepada customer Toyota.
4. Mengetahui dampak penerapan Toyota Way di Auto2000 khususnya divisi service.

1.6. Landasan Teori

Filosofi adalah anggapan, pandangan hidup, sikap batin yang paling umum yang dimiliki orang atau masyarakat (menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Menurut Drs.Burhanuddin Salam (2009), “filsafat” dijabarkan dari perkataan “philosophia”. Perkataan ini berasal dari bahasa Yunani yang berarti :”cinta akan kebijaksanaan” (love of wisdom) (hal:46)

Menurut Prof.Dr.Wibowo,S.E., M.Phil (2007), manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making,organizing, leading* dan *controlling*. Manajemen juga dikatakan sebagai suatu proses perencanaan. (hal:1)

Menurut Chris Patrick yang dikutip dari Patricia Wellington (1995), dalam pasar global yang semakin kompetitif ini, perusahaan mencari ide dan praktek yang dapat diterapkan, dari manapun asalnya, bukan dengan maksud agar mereka dapat melakukan sendiri dengan cara yang tepat sama, tetapi agar mereka dapat mengadaptasikan sesuai dengan budaya mereka (hal : 9-10).

Filosofi perusahaan merupakan sarana mempersatukan aktivitas-aktivitas para karyawan melalui pengertian bersama akan tujuan dan tata nilai. Filosofi perusahaan yang baik harus mencakup tujuan atau sasaran organisasi, prosedur pengoperasian organisasi, dan kendala-kendala yang diletakkan pada organisasi oleh lingkungan sosial dan ekonomis (Agus Susanto,2013:31).

Menurut Dodi Ahmad Fauzi (2007), perusahaan perlu menciptakan iklim yang mendorong agar setiap karyawan dapat berlatih dalam proses berpikir dan meningkatkan kreatifitasnya. Langkah taktis yang dapat dilakukan perusahaan adalah melakukan sigi (survei) tentang persepsi seluruh karyawan terhadap apa yang menjadi SWOT (*strenght*-kekuatan, *weakness*-kelemahan, *opportunity*-peluang, *threat*-ancaman) bagi perusahaan. Seluruh hasil sigi kemudian dapat dijadikan bahan diskusi kelompok berdasarkan persamaan atau perbedaan pandangan yang dikembangkan. Diskusi inilah merupakan bahan pemicu awal *knowled ge-sharing* (hal:37).

Seluruh pendekatan Toyota menciptakan suatu budaya yang unik, dimana orang diseluruh dunia dalam berbagai jenis organisasi percaya bahwa mereka dapat

belajar dari Toyota. Sejumlah besar pemimpin-pemimpin bisnis menulis bahwa mereka mengadaptasi Toyota Way sebagai cetak biru untuk membangun kembali organisasi mereka. (Jeffrey K. Liker dan David Meier: 2006).

Dalam kaizen, Toyota ingin para pemimpin mampu memisahkan perbaikan berbasis input kuantitas kerja (mesin lebih banyak, waktu lebih longgar, pekerja lebih banyak, dan lain-lain.) dari perbaikan yang berhubungan dengan metode atau kualitas kerja (seperti perubahan karakteristik pekerjaan agar lebih mudah dan lebih baik). Dengan kata lain, para pemimpin yang menerapkan Kaizen perlu mengeliminasi pemborosan atau detail yang tidak diperlukan dalam proses yang telah ada. (Isao Kato dan Art Smalley : 2011).

1.7. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan sumber data tertulis (teks). Jenis penelitian kepustakaan dan metode pengumpulan data.

1.8. Manfaat Penelitian

Bagi peneliti

Menambah wawasan terhadap filosofi Toyota Way yang diterapkan oleh Manajemen Auto2000 khususnya divisi service

Bagi pembaca

Bermanfaat sebagai referensi bagi yang berminat mendalami pengetahuan mengenai manajemen bisnis yang diterapkan oleh Toyota untuk jaringan manufaktur, distributor dan dealer Toyota diseluruh dunia. Selain itu, penelitian ini bermanfaat bagi para pengusaha muda Indonesia dalam mencari manajemen perusahaan yang lebih baik untuk diterapkan diperusahaan mereka.

1.9. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

- Bab I, Menerangkan pendahuluan yang berisi latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, landasan teori dan sistematika penulisan.
- Bab II, Filosofi Toyota Way dan Toyota Production System.
- Bab III, Penerapan filosofi Toyota Way dalam manajemen Auto2000 divisi service
- Bab IV, Kesimpulan

