

**ANALISIS TERHADAP PENERAPAN *LEAN SYSTEM* DALAM
TOYOTA WAY PADA DEPARTEMEN GENERAL AFFAIR
PT. TOYOTA ASTRA MOTOR**

TESIS

JUSEP PUTRA KESUMA

0606160631



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
AGUSTUS 2008**

**ANALISIS TERHADAP PENERAPAN *LEAN SYSTEM* DALAM
TOYOTA WAY PADA DEPARTEMEN GENERAL AFFAIR
PT. TOYOTA ASTRA MOTOR**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

JUSEP PUTRA KESUMA

0606160631



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
AGUSTUS 2008**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

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



Nama : **Jusep Putra Kesuma**
Nomor Mahasiswa : **0606160631**
Tanda Tangan : **Manajemen Keuangan**
Tanggal : **2 Agustus 2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :

Nama : Jusep Putra Kesuma

NPM : 0606160631

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Analisis Terhadap Penerapan *Lean System* Dalam *Toyota Way* pada Departemen General Affair PT Toyota Astra Motor

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Thomas H. Secokusumo, MBA ()

Penguji : Eko Rizkianto, ME ()

Penguji : Dr. Rofikoh Rokhim ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Agustus 2008

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim...

Puji dan Syukur di panjatkan ke hadirat ALLOH SWT atas rahmat dan ridho-NYA kepada penulis selama ini.

Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya atas dukungan, dorongan, bimbingan dari berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan penulisan karya akhir ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, Phd., selaku ketua program MM FE UI.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA., selaku pembimbing karya akhir yang di tengah kesibukan beliau telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan.
3. Seluruh staf pengajar, administrasi dan perpustakaan MM FE UI atas ilmu, bimbingan dan bantuan selama penulis menempuh studi di MM FE UI.
4. Bapak Benny Redjo, selaku CFO PT TAM yang telah memberikan izin, bimbingan dan berbagi pengetahuan serta wawasan selama penulis melakukan penelitian di PT TAM Jakarta.
5. Rekan-rekan di Departemen GA, atas dukungan dalam bentuk ketersediaan data dan informasi yang terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti serta bantuan dan selama peneliti magang di PT TAM Jakarta.
6. Bapak, Mamak, Putri Agustiara Kesuma-adikku terkasih dan Romy Jhonson Nainggolan-adikku tersayang, atas dukungannya, doa dan restunya.
7. Sampoerna Foundation atas beasiswa yang telah diterima penulis selama menempuh pendidikan S2 di MM FE UI.
8. Rekan-rekan SFSC Jakarta, atas kebersamaan dan dukungan selama ini.
9. “Madam” Iin, “Tante” Yona, Fanny “Nonon”, Rizal “Jali”, Emmanuel, “Aa” Andry Yusuf, “Tulang” Russel, “Mas” Miftah, “Lae” Stevan Purba, sebagai tempat curhat dan diskusi peneliti selama menempuh studi di MM FE UI; semoga kebersamaan ini untuk selamanya.
10. Rekan-rekan 064 di MM FE UI yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas kebersamaan dan dukungan selama ini dari orientasi hingga selesainya penulisan karya akhir.
11. Dan semua pihak yang membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis mohon maaf kepada semua pihak apabila terdapat kesalahan yang penulis perbuat baik disengaja maupun tidak selama menjalani perkuliahan di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Semoga karya akhir ini berguna bagi siapa saja yang membacanya.

Jakarta, 2 Agustus 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jusep Putra Kesuma

NPM : 0606160631

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusice Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Analisis Terhadap Penerapan *Lean System* Dalam *Toyota Way* Pada Departemen
General Affair PT Toyota Astra Motor**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 2 Agustus 2008

Yang menyatakan

(Jusep Putra Kesuma)

ABSTRAK

Nama : Jusep Putra Kesuma

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Analisis Terhadap Penerapan *Lean System* Dalam *Toyota Way* pada Departemen General Affair PT Toyota Astra Motor

Lean system sejak diperkenalkan melalui konsep *Toyota Way* sebagai salah satu alat dalam *Toyota Production System* telah menjadi sebuah terobosan baru. Banyak perusahaan yang berusaha untuk mengadaptasi dan mengadopsi *lean system* ke dalam proses produksi mereka, namun tidak sedikit yang mengalami kegagalan, jika-pun ada yang berhasil setelah dilakukan analisa lebih mendalam ternyata bukanlah *lean*. *Lean system* bukanlah sebuah alat atau sarana yang dapat diterapkan dengan begitu saja namun harus terintegrasi dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan konsep *lean* dapat lahir, tumbuh dan berkembang di Jepang yang memiliki nilai-nilai menghargai orang lain dan kerjasama.

Toyota Way dan *Toyota Production System* merupakan satu kesatuan pendekatan yang membuat Toyota berhasil menjadi perusahaan manufaktur terhebat di dunia. Dengan menerapkan keduanya, telah terjadi peningkatan produktivitas dan kualitas yang luar biasa di Toyota. Lebih dari itu, *Toyota Way* juga mengenai pemberdayaan seluruh anggota organisasi untuk melakukan peningkatan berkesinambungan. Semua upaya peningkatan ini ditujukan untuk menghilangkan pemborosan dari sistem produksinya. Dengan demikian, akan tercipta organisasi pembelajar yang *lean*. Selama ini konsep dan literatur yang ada lebih mengarah kepada proses *lean* di perusahaan atau dari sisi manufaktur namun masih menjadi pertanyaan bagaimana menerapkan konsep *lean* di bagian administrasi atau jasa.

Lean system erat kaitannya dengan *lean accounting*; khususnya dalam system pembelian barang/jasa di Departemen General Affair PT TAM ternyata baru mulai mengkaji penerapan *lean system*. Fokus *lean system* dalam hal ini adalah *lead time* yang semakin cepat dan tepat. Langkah awal dari penerapan *lean system* ini adalah mengkaji hal apa yang merupakan penambah nilai bagi para *customer/user*. Setelah dilakukan pengkajian atas hal-hal yang akan menambah nilai bagi para *customer/user* maka ditentukan *lead time* yang cepat dan tepat sebagai fokus utama. Selanjutnya dibentuk *cell team* dan *value stream* yang diberi pengukuran atas kinerja masing-masing komponen tersebut, dimana *cell team* dan *value stream* merupakan komponen dari *lean system* itu sendiri.

Penerapan *lean system* di bagian *purchasing & cost analysis* berada di *maturity path stage-1*. Pada akhirnya dalam penelitian ini diperoleh kelebihan dan kelemahan dari penerapan *lean system* yang akan diterapkan oleh PT TAM dalam hal ini Departemen General Affair.

ABSTRACT

Name : Jusep Putra Kesuma

Study Program: Magister Manajemen

Title : *Implementation Analysis of Lean System in Toyota Way at General Affair PT Toyota Astra Motor*

Lean system has been a breakthrough since its inception as one of tools for production system found by Toyota in their Toyota Way. Many companies have been tried to adopt lean system into their production system but failed. If some of them were succeed, the depth analysis found that it is apparently not lean system.

Lean system is not a tools or medium that can be adopt immediately. It should be integrated with culture and value within a company. That's why lean system can be set up, raise, and develops in Japan, which possess a value such as respect to other people and teamwork.

Toyota Way and Toyota Production System is one integrated approach that brings Toyota to be the number one Manufacture Company in the world. By implementing that approach Toyota has an excellent improvement in their quality and productivity. In addition, Toyota Way is also empowering all their resource to persistently improve the way they do their business. All of this effort is to achieve efficiency and reduce wastefulness in their production system. Thus, it will be create lean learning organization.

Up until now, all the concept and literature of lean is only for production and manufacture process. There is still a question about how to implement lean concept in administrative process or services. The intention of this research is to know how the implementation of lean concept in administration PT. TAM, especially in purchasing system at General Affair Department.

Lean system closely related to lean accounting. In purchasing system PT TAM, this concept had just been studied, but not yet implemented. Lean system for this department will be focused in lead time, which is faster and more accurate. The first step in the implementation is reviewing what aspect that will add value to customer/user.

After reviewing all the aspect that can add value to customer/user; we form cell team and value stream with each performance evaluation, where cell team and value stream are the components of lean system.

The implementation of lean system in procurement section is in the maturity path stage 1. This research tried to analyst the strength and drawback in lean system that will be implemented in PT. TAM.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Permasalahan.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Metodologi Penelitian.....	3
1.4.1 Tahapan Analisis.....	3
1.4.2 Metode Penelitian.....	4
1.4.2.1 Sumber Data.....	4
1.5. Kerangka Penulisan	5
BAB II. LANDASAN TEORI	6
2.1. Toyota Production System	6
2.2. Toyota Way.....	10
2.3. Lean System.....	18
2.3.1. Pengelolaan dengan menggunakan Value Stream	18
2.3.1.1 Jenis-jenis Value Stream.....	19
2.3.1.2 Pengukuran Kinerja <i>Value Stream</i>	23
2.3.2. Pengukuran Kinerja <i>Cell</i>	28
2.3.2.1. Day-By-The-Hour Report	29
2.3.2.2. Work In Progress to Standard Work In Progress	30
2.3.2.3. First Time Through.....	31
2.3.2.4. Operational Equipment Effectiveness.....	32
2.3.3. Maturity Path.....	34
BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	39
3.1. Gambaran Umum Perusahaan	39
3.1.1. Latar Belakang dan Sejarah	39
3.1.2. Visi dan Misi.....	39
3.1.3. Jaringan Distribusi	40
3.2. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	41
3.2.1. Proses Pembelian di PT. TAM	42

BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Analisa Permasalahan atas Pengadaan untuk Operasional Internal dan Belum Ditangani 100% oleh FAD	48
4.1.1. Pengembangan Proses Pengadaan untuk Operasional Internal dan Ditangani tidak 100% oleh FAD di PT TAM berdasarkan Maturity Path.....	52
4.1.1.1 Lean Manufacturing	52
4.1.1.2 Lean Accounting	60
4.2. Kelebihan dan Kelemahan atas Proses Pengadaan untuk Operasional Internal dan Ditangani tidak 100% oleh FAD di PT TAM	63
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1. Kesimpulan	72
5.2. Saran	73

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

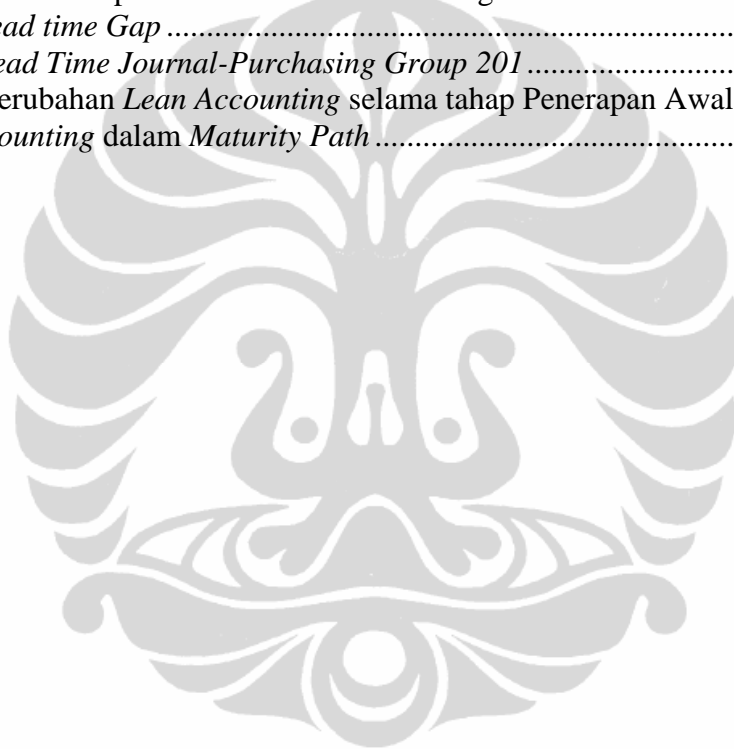


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Penelitian.....	4
Gambar 2.1 <i>Toyota Production System</i>	10
Gambar 2.2 <i>Model 4P</i>	18
Gambar 2.3 Model Struktur <i>Value Stream</i>	19
Gambar 2.4 Jenis-Jenis <i>Value Stream</i>	20
Gambar 2.5 Tingkatan dari <i>Lean Manufacturing</i>	22
Gambar 2.6 <i>Day by the Hour Report</i> Gambar.....	30
Gambar 2.7 Diagram Persediaan Standard Produksi dari <i>Cell Inventory</i>	31
Gambar 2.8 <i>Lean Manufacturing Maturity Path</i>	34
Gambar 3.1 Prosedur Pengadaan PT TAM Jakarta untuk Penggunaan Operasional Internal	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi <i>Cell Team</i>	54
Gambar 4.2 <i>Mile stone TAM's Procurement Improvement</i>	55
Gambar 4.3 Prosedur Pengadaan PT TAM Jakarta untuk Penggunaan Operasional Internal	58

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Set Awal dari Pengukuran Kinerja.....	23
Tabel 2.2 Sifat Proses Manufaktur yang Lean	35
Tabel 2.3 Perubahan <i>Lean Accounting</i> selama tahap Penerapan Awal dengan <i>Lean Accounting</i> dalam <i>Maturity Path</i>	36
Tabel 2.4 Perubahan <i>Lean Accounting</i> selama tahap Pengelolaan dengan <i>Value Stream</i> dalam <i>Maturity Path</i>	37
Tabel 2.5 Perubahan <i>Lean Accounting</i> selama tahap Perusahaan yang <i>Lean</i> dalam <i>Maturity Path</i>	38
Tabel 3.1 Pembelian <i>parts</i> dan aksessori.....	43
Tabel 3.2 Pembelian untuk operasional internal dan ditangani tidak 100% oleh FAD.....	43
Tabel 3.3 Analisa <i>lead time Gap</i>	47
Tabel 4.1 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 201</i>	49
Tabel 4.2 Analisa Perubahan <i>Lean Accounting</i> selama tahap Penerapan Awal dengan <i>Lean Accounting</i> dalam <i>Maturity Path</i>	54



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 2007 <i>Procurement Report</i>	L1
Lampiran 2 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 201</i>	L2
Lampiran 3 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 203</i>	L3
Lampiran 4 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 204</i>	L4
Lampiran 5 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 205</i>	L5
Lampiran 6 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 206</i>	L6
Lampiran 7 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 207</i>	L7
Lampiran 8 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 208</i>	L8
Lampiran 9 <i>PR-PO Lead Time Journal-Purchasing Group 209</i>	L9

