

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 3.1.1. Latar Belakang dan Sejarah

PT Toyota-Astra Motor didirikan di Jakarta tahun 1971 oleh James Suliman dari PT Gaya Motor, William Surjadjaja dari PT Astra International Inc. dan Zenichi Koyama dari Toyota Motor Co. & Toyota Motor Sales of Japan-sebagai importer dan distributor kendaraan Toyota.

Tahun 1973 didirikan PT Multi Astra-pabrik perakitan dan pada tahun 1976 mendirikan PT Toyota Mobilindo sebagai pabrikan komponen untuk kendaraan komersial Toyota. Dalam rangka mengkonsolidasikan kegiatan bisnisnya pada tahun 1989, PT TAM melakukan merger dengan empat perusahaan afiliasi yaitu: PT Toyota-Astra Motor, PT Toyota Mobilindo, PT Multi Astra and PT Toyota Engine Indonesia.

Tahun 2003 dilakukan reorganisasi dari PT TAM menjadi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) dan didirikan PT Toyota-Astra Motor (TAM) yang baru sebagai distributor.

Selain memproduksi untuk pasar domestik, PT TMMIN juga mengekport ke beberapa Negara tetangga seperti Malaysia, Brunei Darussalam, Papua Nugini, Thailand bahkan Jepang.

##### 3.1.2. Visi dan Misi

**Visi PT Toyota-Astra Motor dan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia adalah**

*“ to become a world class player in manufacturing and distribution excellence”.*

**Misi PT Toyota-Astra Motor dan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia adalah:**

- *To maintain a leadership position in the automotive industry and distribution network in Indonesia.*
- *To put the customer satisfaction as a first priority.*
- *To make a positive contribution to the country's social and economic development.*
- *To encourage the growth of prosperity amongst employees, dealers and suppliers.*
- *To protect environmental sustainability and secure working safety.*
- *To encourage individual capabilities while at the same time developing team spirit as a major motivating issue.*

**3.1.3. Jaringan Distribusi**

PT Toyota-Astra Motor berlokasi di Jl Yos Sudarso, Sunter II, Jakarta 14330, telp (62-21) 6515551 (hunting), fax. (62-21) 6515360, berdiri sejak 15 Juli 2003 dengan investasi Rp 400.000.000.000,-

Pemegang saham PT Toyota-Astra Motor adalah PT Astra International Tbk. (51%) dan Toyota Motor Corporation (49%), memiliki 5 *main dealers* di seluruh Indonesia yaitu:

1. PT Astra International; dengan daerah pemasaran Sumatera Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Lampung, Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, Bali, NTB, NTT dan Kalimantan Barat.
2. PT New Ratna Motor; dengan daerah pemasaran D.I Jogjakarta dan Jawa Tengah.
3. PT Agung Automall; dengan daerah pemasaran Bangka Belitung, Riau, Jambi, Bengkulu dan Bali.

4. PT Hasjrat Abadi; dengan daerah pemasaran Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara
5. NV Hadji Kalla Trd. Co.; dengan daerah pemasaran Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Gorontalo. Maluku, Maluku Utara, dan Papua.

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia berlokasi di Jl Yos Sudarso, Sunter II, Jakarta 14330, telp (62-21) 6515551 (hunting), fax. (62-21) 6515360, berdiri sejak 12 April 1971 dengan investasi Rp 19.500.000.000,-

Pemegang saham PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia adalah Toyota Motor Corporation (95%) dan PT Astra International Tbk. (5%) dengan fasilitas produksi di daerah Sunter dan Karawang.

### 3.2. Gambaran Umum Objek Penelitian

Departemen *General Affair* memiliki 5 *section* dan 1 *sub section*, yaitu:

- a. *Building Maintenance & Project*; *section* ini membawahi 3 *subsection* yaitu *building maintenance-Jakarta*, dan *building maintenance-Cibitung*.
- b. *Purchasing & Cost Analysis*; *section* ini membawahi *subsection Cost Analysis*.
- c. *Purchasing Administration*; *section* ini membawahi *subsection Purchasing Order (PO) Administrator & Tender Organizer*.
- d. *General Service & Administration*; *section* ini membawahi 5 *subsection* yaitu *Purchasing Request (PR) Regulator & Budgeting*, *Good Receipt-Mailing & Receiving*, *Services & Human Resources*, *Asset Control*, *Community Development*.
- e. *Security*; *section* ini membawahi *subsection Security* untuk kantor wilayah Jakarta dan Cibitung serta *Administration*.
- f. *Subsection Secretary*

*Purchasing and cost analysis section* memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Membuat *procurement plan management*; yaitu perencanaan pembelian untuk operasional perusahaan dan saat ini baru ditinjau berdasarkan *lead time*.
- b. Melakukan *cost analysis*; yaitu melakukan analisis biaya atas harga barang yang ditawarkan oleh *vendor* disesuaikan dengan kualifikasi yang diinginkan oleh *user* dan *budget* yang tersedia.
- c. Melakukan/membuat *working agreement*; yaitu melakukan kontrak kerjasama dengan *vendor* dari sisi harga, pengiriman dan hal-hal lain yang terkait.

Bagian *procurement* atau *purchasing and cost analysis* memiliki 4 orang staf yang masing-masing difungsikan sesuai dengan *purchasing group* yang ada selain *purchasing group services* dan *asset*. Hal-hal yang terkait dengan kegiatan administrasi *section* ini dibantu oleh *section* lain di bawah Departemen General Affair yaitu *Purchasing Administrator*. Kegiatan-kegiatan administrasi dalam hal ini meliputi *PO creator*, *PO progress monitoring*, *purchasing document filing*, dan kegiatan administrasi lainnya.

Sedangkan untuk hal-hal yang terkait dengan *purchasing group services* dibantu oleh *section general services* dan hal-hal yang terkait dengan asset-non IT dibantu oleh *section building maintenance & project*.

### **3.2.1. Proses Pembelian di PT TAM**

Proses pembelian yang saat ini terdapat di PT TAM dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu:

- a. Pembelian *parts* dan aksessori yang ditangani langsung oleh Divisi yang bersangkutan. Hal ini dijelaskan pada tabel 3.1 di halaman 43.

**Tabel 3.1**

Klasifikasi	Parts dan Aksessori		
Jalur Pembelian	TMMIN & ADM	MPCRD	ASMD
Grup	TGP (lokal)	Aksesori (local)	TGA & TGM Impor
	AC dan Audio		ARPI
Jumlah (Rp) '07	1.242.033.361.340		
Evaluasi	O		

Sumber : Data PT TAM untuk pembelian *parts* dan aksessori tahun 2007 yang diolah.

Tabel 3.1 menggambarkan pembelian *parts* dan aksessori yang dilakukan oleh 3 Divisi yaitu Toyota Motor Manufacturing Indonesia & Administration (TMMIN & ADM), Marketing Planning & Customer Relation Department (MPCRD), dan After Sales Marketing Department (ASMD) yang dilakukan oleh masing-masing Divisi itu sendiri selama tahun 2007 atas grup barang TGP lokal serta AC dan audio (TMMIN & ADM), aksessori lokal (MPCRD), dan TGA & TGM Impor dan ARPI (ASMD) dengan nilai transaksi Rp. 1.242.033.361.340, dan hasil analisis selama tahun 2007; dinyatakan baik (ok).

- b. Pembelian untuk operasional internal dan ditangani tidak 100% oleh Finance & Administration Department (FAD).

Deskripsi atas pembelian ini dijelaskan oleh tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2**

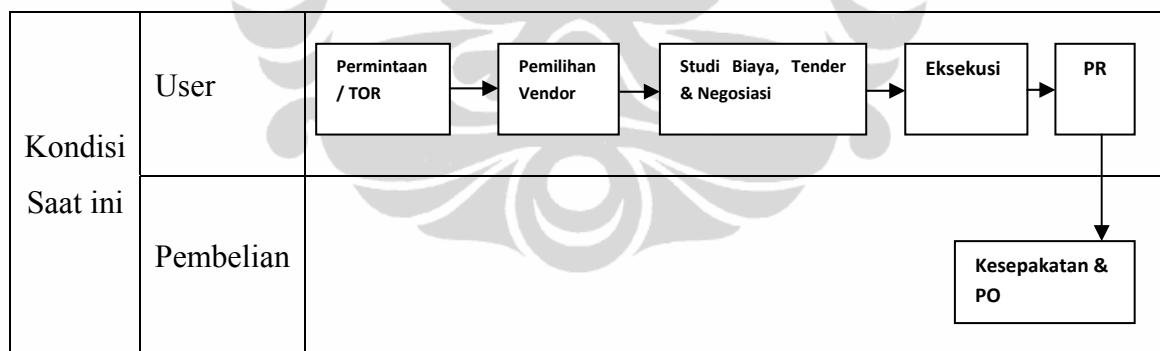
Klasifikasi	Penggunaan Operasional Internal		
Jalur Pembelian	SPLD	TSD	FAD
Grup	Ekspedisi	W/S Necessity Repair & Maintain	Investment, Consumable, Services, Expedition
		Non stock	Packing-Packaging-Pallet
			Marketing & Sales Event, etc
Jumlah (Rp) '07	17.427.494.367	910.011.417	380.060.412.625
%	4.37%	0.23%	95.4%
Evaluasi	X	X	Δ

Sumber : Data PT TAM untuk pembelian operasional internal tahun 2007 yang diolah.

Tabel 3.2 menggambarkan pembelian untuk penggunaan operasional internal yang dilakukan oleh 3 departemen dan ditangani tidak 100% oleh FAD, yaitu ditangani oleh Service Parts Logistics Department (SPLD), Technical Service Department dan FAD. SPLD menangani pembelian yang terkait dengan ekspedisi, sedangkan TSD berkaitan dengan perbaikan dan perawatan serta *W/S Necessity*, dan sisanya oleh FAD.

Jumlah transaksi selama tahun 2007 atas masing-masing jalur pembelian adalah Rp 17.427.494.367 oleh SPLD, Rp 910.011.417 oleh TSD, dan Rp 380.060.412.625 oleh FAD. Masing-masing jalur pembelian ini hasil evaluasi selama tahun 2007 untuk SPLD dan TSD masih kurang sedangkan untuk FAD dapat dikategorikan dalam proses perbaikan.

Berdasarkan jalur pembelian diatas; proses pembelian yang saat ini terdapat di PT TAM Jakarta dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Prosedur Pembelian PT TAM Jakarta untuk Penggunaan Operasional Internal**

Sumber : Data PT TAM untuk prosedur pembelian operasional internal tahun 2007 yang diolah.

Penelitian ini difokuskan kepada pembelian untuk operasional internal dan ditangani tidak 100% oleh FAD.

Gambar 3.1 di halaman 44 menjelaskan bahwa dalam proses pembelian diawali dengan adanya permintaan pembelian dari *user*, selanjutnya *user* melakukan pemilihan *vendor* sekaligus melakukan analisis atas tender dan biaya serta negosiasi yang pada akhirnya melakukan eksekusi atas permintaan pembelian kemudian baru menerbitkan PR (*purchasing request*); setelah itu baru PR diserahkan ke bagian pembelian untuk menerbitkan PO (*purchasing order*).

Proses diatas menggambarkan inefektivitas dan inefisiensi dari proses pembelian yang ada dengan tidak adanya keterlibatan secara langsung dari bagian pembelian. Inefektivitas dan inefisiensi yang dimaksud diatas didasarkan atas ketidaksesuaian dengan prinsip *heijunka* (pemerataan beban kerja), serta tidak terdapat pengendalian internal dari pembelian barang/jasa yang dilakukan oleh *user*. Dalam hal ini *user* bertindak melebihi kapasitas dalam *job description* serta mempengaruhi kinerja dari *user* itu sendiri. Akibat dari proses ini adalah PR muncul setelah terjadi penerimaan barang/jasa. Hal ini paling lazim terjadi untuk pembelian yang terkait dengan *marketing*.

Terkait dengan pembelian untuk operasional internal dan ditangani tidak 100% oleh FAD maka dilakukan pengelompokan jenis-jenis pembelian ke dalam beberapa *purchasing group* sebagai berikut:

- a. *Purchasing Group* atas barang-barang *consumables* (diberi kode 201 di program SAP), yaitu: pembelian untuk barang-barang kebutuhan kantor sehari-hari yaitu perlengkapan kantor, kebutuhan rumah tangga perusahaan, *general printing*.
- b. *Purchasing Group* atas *services* (diberi kode 203 di program SAP), yaitu: pembelian untuk jasa yaitu *cleaning service*, *environmental audit*, pemeliharaan mesin, peralatan, mobil, bangunan.
- c. *Purchasing Group* atas *P3 materials* (diberi kode 204 di program SAP), yaitu: pembelian untuk kebutuhan *packing*, *packaging* dan *pallet*.
- d. *Purchasing Group* atas *special printing* (diberi kode 205 di program SAP), yaitu: pembelian untuk kebutuhan-kebutuhan percetakan khusus yaitu untuk kepentingan *sales*, *service booklet*, poster, *leaflet/flyers*, katalog produk, dan lain-lain.

- e. *Purchasing Group* atas asset (diberi kode 206 di program SAP), yaitu: pembelian untuk asset non IT yaitu mobil, *land & property, building & structure, special tools, machinery, furniture & fixture*.
- f. *Purchasing Group* atas *marketing event* (diberi kode 207 di program SAP), yaitu: pembelian untuk kegiatan-kegiatan marketing yaitu billboard, *public display*, iklan, *event organizer, marketing research*, CS Program.
- g. *Purchasing Group* atas *expedition* (diberi kode 208 di program SAP), yaitu: pembelian untuk *sparepart carrier* dan ekspedisi umum.
- h. *Purchasing Group* atas *IT related* (diberi kode 209 di program SAP), yaitu: pembelian yang terkait dengan IT yaitu komputer baik dari *hardware* dan *software*, serta pengembangan *website*.

Atas dasar kenyataan yang ada di lapangan di atas dilakukan analisis *lead time* dari data transaksi pembelian dibandingkan dengan angka ekspektasi perusahaan selama tahun 2007 seperti yang disajikan dalam tabel 3.3 halaman 47.

Dari tabel 3.3 dapat dilihat bahwa *gap* terbesar timbul pada kelompok pembelian *marketing event* (207) dan *IT related* (209); untuk kelompok pembelian *consumables* dan asset sudah baik sedangkan sisanya masih dalam tahap yang bisa ditolerir.

Dari 8 *purchasing grup* di tabel 3.3 dapat dilihat bahwa baru 2 *purchasing grup* yang memiliki hasil 'ok' yaitu 201 dan 206, sedangkan 207 dan 209 masih 'tidak ok/jelek' dan sisanya masih dalam proses perbaikan. Penilaian ini didasarkan pada ekspektasi dan target dari bagian pembelian.

Secara keseluruhan kinerja dari bagian pembelian masih memiliki *gap* sebesar 15,52%, dan atas dasar hal tersebut maka dilakukan proses *continuous improvement* untuk menghasilkan *zero waste*, ataupun *scrap*.



**Tabel 3.3 Analisis lead time Gap**

<b>Purchasing Involvement</b>								
Current	69.64%							
Expectation	85.16%							
Gap	15.52%							
Evaluation	Δ							

<b>Purchasing Group (PG)</b>								
	201	203	204	205	206	207	208	209
Current	86,4%	82,3%	75,0%	72,8%	86,5%	39,9%	80,7%	33,6%
Expectation	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	81,3%	87,5%	75,0%
Gap	1,1%	12,5%	12,5%	14,7%	1,0%	41,3%	6,8%	41,5%
Evaluation	O	Δ	Δ	Δ	O	X	Δ	X

Keterangan : O ≤ 5%, Δ ≤ 20%, x > 20%

- 201 : Kelompok pembelian barang-barang *consumables*
- 203 : Kelompok pembelian *services*
- 204 : Kelompok pembelian P3 *material (packing, packaging, & pallet)*
- 205 : Kelompok pembelian *special printing*
- 206 : Kelompok pembelian *asset*
- 207 : Kelompok pembelian *marketing event*
- 208 : Kelompok pembelian *expedition*
- 209 : Kelompok pembelian *IT related*

Sumber: Data pembelian umum PT TAM tahun 2007 yang telah diolah

Pada bab berikutnya akan dibahas mengenai kondisi di atas berdasarkan prinsip-prinsip di dalam *Toyota Way* dan *Toyota Production System* dan disesuaikan dengan teori *lean system* serta bagaimana proses *lean* itu sendiri di dalam kegiatan administrasi perusahaan khususnya bagian pembelian di Departemen General Affair PT TAM.