

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi, tingginya tingkat persaingan dalam berbagai bidang seperti ekonomi, politik serta kehidupan sosial masyarakat. Industri dituntut untuk dapat mengatur sistem manajemennya ke arah yang lebih baik sehingga kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Adanya perbaikan sistem tersebut akan berpengaruh terhadap industri yang bersangkutan baik industri manufaktur maupun industri jasa seperti pelayanan jasa transportasi.

Industri pelayanan jasa transportasi merupakan salah satu industri jasa yang orientasinya lebih besar pada pelayanan terhadap para pemilik kendaraan mobil meskipun tetap memperhatikan keuntungan. Pelayanan jasa yang diberikan seperti penjualan, bengkel, *spare part*, bengkel bodi, dan cat.

Di 2008 yang lalu, Kehadiran Toyota Part Center di Indonesia yang menjadi basis after sales Toyota terbesar kedua di Asia Tenggara, saat ini Thailand merupakan Negara basis produksi pertama Toyota spare part di Asean, melihat kemampuan Indonesia yang sudah dapat men ekspor mobil bermerk Toyota ke lebih dari 36 negara di dunia. Keoptimisan Indonesia ke depan bisa menjadi basis pertumbuhan Toyota di ASEAN karena keyakinan tersebut ditunjang oleh pertumbuhan penjualan Toyota periode Januari hingga Agustus 2008 yang mencapai 138.036 unit, sementara untuk bisnis spare part sendiri kontribusinya mencapai RP 1,4 triliun.

Sulawesi merupakan pasar penting Toyota Indonesia bagian timur. Pada Januari hingga Agustus 2012 penjualan Toyota di Sulawesi tumbuh 14,1 % yaitu 16.415 unit dibandingkan periode yang sama tahun lalu sebesar 14.387 unit. Dengan angka itu, Toyota menguasai 63,5 % pasar mobil di Sulawesi dengan main dealernya PT. Hadji Kalla. Seiring perkembangan kenaikan penjualan mobil, kebutuhan akan spare part juga meningkat secara cepat. .

Satu-satunya main dealer perusahaan Toyota di Sulawesi yang telah menerapkan konsep Toyota dengan baik adalah PT. Hadji Kalla (Holding and Main Dealer Toyota) perusahaan induk yang menaungi Grup Hadji Kalla, berdiri pada tahun 1952

dan bergerak di Sektor otomotif serta perdagangan. Tahun 1969, PT. Hadji Kalla menjadi agen tunggal pemasaran mobil Toyota untuk daerah Sulawesi Selatan, Tengah dan Tenggara. Berkat prestasi yang dicapainya dalam penjualan kendaraan penumpang dan komersial, perusahaan ini sering memperoleh *Triple Crown Award*, dari Toyota Corporation, Jepang. *Market Share*-nya pun tertinggi melampaui wilayah lain di Indonesia. Melalui 18 cabang yang tersebar di seluruh Sulawesi, PT Hadji Kalla menerapkan Standar Toyota dalam beroperasi meliputi penjualan, servis dan penyediaan suku cadang atau yang lazim disebut 3S – *Sales, Service, Spare Parts*. Bidang usaha lainnya adalah penyewaan mobil di beberapa wilayah Indonesia serta perdagangan umum impor maupun ekspor.

Tugas akhir ini penulis mengangkat masalah pengukuran kinerja di PT Hadji Kalla, tepatnya di Depo Centre spare part Makassar. Depo Centre spare part Makassar merupakan unit kerja dari PT. Hadji Kalla yang menangani pendistribusian produk Toyota yaitu spare part. Pada saat ini, Supply chain dari PT. Hadji Kalla merupakan suatu rantai yang cukup kompleks dan melibatkan banyak pihak. Supplier-supplier dari PT. Hadji Kalla adalah PT. TAM (Toyota Astra Motor) yang merupakan supplier utama dari PT. Hadji Kalla, di samping itu juga ketika spare part dari PT. TAM tidak di stock maka PT. Hadji Kalla khususnya *Depo part center* mengorder atau memesan ke luar negeri seperti Thailand, Malaysia, Filipina dan Australia. System produksi di PT. hadji Kalla merupakan system produksi atau pendistribusian spare part ke wilayah Sulawesi dan papua secara kontinyu dan berbasis make to stock. Dalam hal ini pendistribusian spare part berupa body, small parts, medium parts, bumper, glass mobil dan part mobil lainnya.

PT. Hadji Kalla yang memiliki komitmen menjadi perusahaan yang terbaik di bidangnya dan terus meningkatkan kualitas produk untuk memenuhi tuntutan konsumen lokal maupun standar internasional. Perusahaan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan terus- menerus melakukan peningkatan pelayanan dengan dilandasi konsep “*customer first*”. Bagi PT. Hadji Kalla, kepuasan pelanggan adalah segalanya dan mutlak harus ditingkatkan. Salah satu kegiatan bisnis PT. Hadji Kalla adalah mendistribusikan suku cadang asli Toyota pada daerah

sulawesi kepada ratusan toko dan bengkel yang tersebar diseluruh Indonesia khususnya daerah sulawesi.

Dalam perkembangannya PT. Hadji Kalla memiliki pemasukan terhadap penjualan *spare part* yang sangat besar pada bulan juli datanya sebagai berikut :

Bulan April			
Order Composition		Order Type 1 (X IDR 1,000,000)	217.31
		Order Type 2 (X IDR 1,000,000)	
		Order Type 3 (X IDR 1,000,000)	9351.33
		Total Order (X IDR 1,000,000)	<b>9,568.6</b>
		Ratio (%) Order Type 1 to Total Order	2.3%

*Tabel 1.1 order compositin April 2012*

Sales Total	Bengkel		
		HPP (X IDR 1,000,000)	Rp2,627.81
		Dealer Net Price (X IDR 1,000,000)	Rp3,513.16
	Partshop		
		HPP (X IDR 1,000,000)	Rp5,734.00
		Dealer Net Price (X IDR 1,000,000)	Rp7,131.48
	TOTAL		
	HPP (X IDR 1,000,000)	Rp8,361.81	
	Dealer Net Price (X IDR 1,000,000)	Rp10,644.64	

*Tabel 1.2 Penjualan April 2012*

Penjualan *spare part* PT. Hadji Kalla pada bulan April 2012 adalah sebesar 9.568.600.000 dengan komposisi penjualan type 1 atau Pelayanan order untuk kasus emergency (untuk pelayanan yang lebih cepat ke- customer) 217.310.000 dan penjualan type 2 atau Fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan bagi pesanan atau order dari Dealer yang merupakan order untuk pergantian stock (Stock Replenishment) 9.351.330.000. type 1 atau *emergency call* dan VOR order memiliki rasio dari total order 2,3 % namun berbeda yang diinginkan sesuai standarisasi target 3 %. Target 3% itu didapatkan dari data peramalan bulan sebelumnya. Hal ini

menunjukkan bahwa sangat membutuhkan akan *spare part* di Sulawesi dan umumnya Indonesia timur.

Selain itu, Selama ini yang umum digunakan oleh depo center PT. Hadji Kalla adalah pengukuran kinerja metode tradisional atau pengukuran kinerja metode evaluasi yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja dengan melihat penjualan yang didapatkan perusahaan sesuai tabel *order composition* dan tabel penjualan April 2012 diatas. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Dalam hal ini, *Depo Part Center* PT. Hadji Kalla telah menyertakan faktor keuangan, faktor operasional dan faktor administrasi dalam pengukurannya, tetapi dalam pengukuran tersebut tidak menyertakan faktor yang tak berwujud seperti jasa yang bermutu tinggi, proses internal yang responsif, kepuasan dan loyalitas pelanggan di dalam pengukurannya. Padahal faktor-faktor seperti itulah yang menjadi aspek penting dalam lingkungan persaingan bisnis. Kemudian Metode yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja supply chain perusahaan pada saat ini adalah SCOR (*Supply Chain Operational Reference*). SCOR hanya menilai kinerja dari dua perspektif yaitu : internal bisnis process dan customer. SCOR hanya memberikan sistem pengukuran yang hanya bersifat generik bagi para penggunanya, Gunasekaran, et al (2001). Oleh karenanya metode yang dilakukan dan metode yang bisa digunakan saat ini dianggap masih belum ada kaitan dan dikatakan kurang terintegrasi karena tidak melibatkan faktor-faktor lainnya.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton salah satu metode yang dapat mengukur kinerja perusahaan dengan mengintegrasikan seluruh aspek dari proses manajemen perusahaan baik itu dari ukuran finansial maupun non-finansial adalah *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* dapat mengatasi masalah pada pengukuran kinerja perusahaan yang belum melibatkan aspek-aspek yang ada dengan mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*) yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Sehingga *Balanced Scorecard* dapat memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan pertumbuhan masa depan. (Kaplan, Norton 2000:2-7).

Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut maka akan dilakukan penelitian dalam mengukur kinerja *supply chain* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada *Depo Part Center* PT. Hadji Kalla sehingga hasilnya akan relevan dan bermanfaat bagi proses manajemen perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana menginterpretasikan indikator-indikator dalam pengukuran kinerja *Supply Chain Depo part Center* PT. Hadji Kalla ?
2. Bagaimana kinerja *supply chain* dan apa saja rekomendasi yang diberikan pada *Depo Part Center* PT. Hadji Kalla berdasarkan model *Balanced Scorecard* ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi indikator-indikator pengukuran kinerja pada *Depo Part Center* PT. Hadji Kalla.
2. Merancang model *Balanced Scorecard* dan mencoba memberikan rekomendasi hasil pengukuran kinerja pada *Depo Part Center* PT. Hadji Kalla.

## **1.4. Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini terdapat batasan-batasan yang terdiri dari:

1. Penelitian yang akan dilakukan dibatasi hanya sampai tahap pengukuran kinerja *supply chain* yang menghasilkan rekomendasi dan juga merupakan usulan program yang berkaitan dengan empat prespektif *balanced Scorecard* saja tidak sampai prosedur atau tata cara melaksanakan program.
2. Pengukuran kinerja dilakukan hanya pada internal *supply chain* perusahaan tidak sampai mengukur kinerja perusahaan di berbagai supplier.
3. Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data perusahaan tahun 2011 dan 2012.