

MODEL PENERAPAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS UNTUK MENCiptAKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA BENGKEL PERAWATAN DAN PERBAIKAN TOYOTA PT. HADJI KALLA CABANG URIP SUMOHARJO MAKASSAR

**Nashriah Akil*)
STIM LPI Makassar, Jl. Bung Makassar**

***Abstract :** This study aims to determine the strategic leadership model that is applied in order to create a competitive advantage in the Maintenance and Repair Shop Toyota PT. Hadji Kalla Branch Urip Sumoharjo. This study used qualitative methods, more emphasis on qualitative descriptive type of approach that identify and describe the strategic leadership that is applied Repair Maintenance and Repair Toyota PT. Hadji Kalla Urip to create competitive advantage. From the results of this study concluded that the strategic leadership BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip very well marked throughout all levels of business strategy (corporate level, bussiness level, & fungsional level) plays a role determining strategic direction, competence mainstay owned consists of kaizen, standard services TSA21, Maintenance Remainder System, Quality Control, the customer is a friend, Toyota production sytem. Forms of Human Resources Development is for technicians follow a tiered training, employee benefits and career development. Effective organizational culture is thick, namely family, our faith, our company is a mandatory exercise routine. For a company that is ethical practice listening skills, speaking, friendly and courteous as well as respect and caring. While the company's organizational control through discipline supervision and evaluation of the meeting. Possessed of strategic leadership, the company needs to maintain and further enhanced. But keep attention on supporting the development of staff that they lack the opportunities and customer engagement to support the company culture*

***Keywords:** Applying Strategic Leadership and Competitive advantage*

***Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model kepemimpinan strategis yang diterapkan guna menciptakan keunggulan bersaing pada Bengkel Perawatan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, lebih menekankan jenis pendekatan kualitatif deskriptif yang mengetahui dan mendeskripsikan kepemimpinan strategis yang diterapkan Bengkel Perawatan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Urip guna menciptakan keunggulan bersaing. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip sangat baik ditandai seluruh tingkat strategi bisnis (corporate level, bussiness level, & fungsional level) berperan menentukan arah strategis, kompetensi andalan yang dimiliki terdiri dari kaizen, pelayanan berstandar TSA21, Maintenance Remainder System, Quality Control, pelanggan adalah sahabat, Toyota Production Sytem. Bentuk pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu untuk teknisi mengikuti training berjenjang, kesejahteraan karyawan serta pengembangan karir. Kultur organisasi efektif yang kental yaitu kekeluargaan, kami beriman, kami dan perusahaan adalah satu dan olahraga wajib yang rutin. Untuk praktek etis perusahaan yaitu keterampilan mendengarkan, berbahasa baik, ramah dan sopan serta menghargai dan peduli. Sedangkan kontrol organisasi perusahaan melalui pengawasan kedisiplinan serta evaluasi pada meeting. Dari kepemimpinan strategis yang dimiliki, perusahaan perlu mempertahankan dan lebih ditingkatkan lagi. Namun perlu mendapat perhatian pengembangan pada supporting staff yang masih kurang mendapat kesempatan serta keterlibatan pelanggan untuk mendukung kultur perusahaan*

***Kata Kunci :** Penerapan Kepemimpinan Strategis dan Keunggulan bersaing*

PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi, salah satu fenomena yang amat menarik diamati pada abad ini dan pada ketika umat manusia sedang mengambil anjang-ancang memasuki abad ke-XXI, ialah perkembangan yang terjadi di bidang ekonomi, industri dan perdagangan. Dalam menyambut era globalisasi ini, sebuah perusahaan harus mampu untuk mengikuti perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar perusahaan. Apabila perusahaan tersebut hanya mampu bermain dalam "tempurungnya" saja, maka mau tidak mau akan jauh tertinggal dari perusahaan yang cenderung aktif mengawasi perkembangan yang terjadi disetiap detiknya.

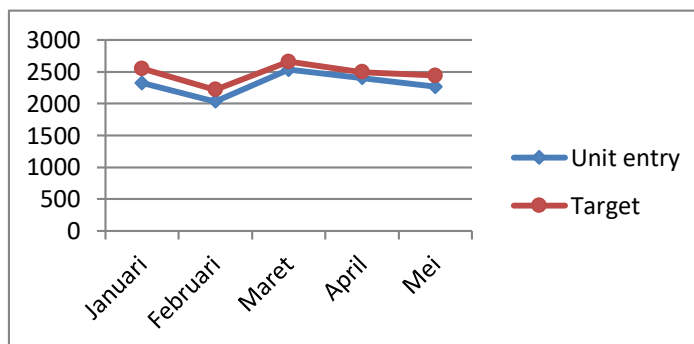
Penetapan strategi-strategi yang tepat demi membuat perusahaan menjalankan usahanya lebih baik apakah menyaingi perusahaan lain yang telah unggul

terlebih dahulu, mengejar ketertinggalan dalam berbagai aspek (ekonomi, teknologi, laba, fasilitas, konsistensi pelanggan, dan lain-lain), mempertahankan keberhasilan bisnis telah dicapai, ataukah berlari jauh meninggalkan perusahaan lainnya.

Salah satu perusahaan layanan purna jual di bawah naungan PT. Toyota Astra Motor (TAM) adalah PT. Hadji Kalla, layanan purna jual khusus di wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Tengah. Terdapat beberapa cabang dan sub cabang baik itu penjualan langsung kendaraan merek Toyota maupun memberikan jasa perawatan dan perbaikan kendaraan. Perusahaan ini telah lama berdiri sejak tahun 1957, hingga saat ini perusahaan yang dulunya bernama NV. Hadji Kalla ini telah menjadi ATPM untuk kendaraan khusus Toyota.

Grafik 1.1

Grafik pencapaian unit yang melakukan servis Periode Jan-Des 2014 Bengkel Pemeliharaan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Urip



Sumber: Olahan data Laporan Bulanan 2014

PT. Hadji Kalla juga berhasil mencatat rekor persentase "market share" yang terbesar di Indonesia, bahkan di dunia. Dealer ini menguasai pangsa pasar mobil di Sulawesi Selatan. Dengan demikian, PT. Hadji Kalla berhasil melewati tingkat penjualan dealer di Indonesia yang rata-rata mencatat angka penjualan sampai 30 persen, bahkan persentase pencapaian

yang dicatat perusahaan ini lebih tinggi dibandingkan dengan persentase penjualan di Jepang, tempat dimana kantor pusat Toyota Motor Corporation berada yang mencatat 'market share' 40 persen.

Berdasarkan hal tersebut penulis melakukan kajian : "Model Penerapan Kepemimpinan strategis Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing

pada Bengkel Perawatan dan Perbaikan (BPP) Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar”

Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dirumuskanlah pokok permasalahan yaitu: *“Bagaimanakah Model kepemimpinan strategis yang diterapkan dalam menciptakan keunggulan bersaing pada Bengkel Perawatan dan Perbaikan (BPP) Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar?”*

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Model kepemimpinan strategis yang diterapkan guna menciptakan keunggulan bersaing pada Bengkel Perawatan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategi Bisnis

Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi: Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi. Perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen, dan sama dengan setiap alat manajemen, proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan di antara stakeholder utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggung jawab terhadap lingkungan operasi (Michael Allison dan Jude Kaye, 2005: 3)

Menurut Makmur (2009: 128) bahwa strategik adalah suatu tindakan yang *berpengaruh* dan sangat menentukan keberhasilan terhadap program atau kegiatan, baik yang akan maupun yang telah direncanakan oleh pihak manajemen. Oleh karena itu berdasarkan argumentasi ini kita bisa

memberikan pengertian strategik sebagai suatu bentuk pemikiran rasional yang disusun secara sistematis, kemudian pembentukannya berdasarkan pengamatan dalam pengalaman, pengamatan dalam perkembangan lingkungan (social, ekonomi, politik, alam, dan ilmu pengetahuan) serta pengamatan taktik yang digunakan orang, organisasi lain. Sedangkan Dirgantoro (2004: 5) bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *Future Intentions* atau tujuan jangka panjang dan *Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing

Jauch dalam Akdon (2005: 7) bahwa manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai *sasaran* perusahaan. Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategik efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2007: 15)

Menurut David, dan Wheelen, dalam Titon (2007: 41) bahwa keputusan strategik memiliki tiga karakteristik, yaitu

1. Rare, yaitu keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru
2. Consequentual, yaitu keputusan-keputusan strategik yang

- memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen
3. Directive, yaitu keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan yang diperlukan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan

Proses Manajemen Strategi Bisnis

Tahapan-tahapan utama dalam proses manajemen strategik

- a. Perumusan Strategi, pada tahap ini, perusahaan dapat menggunakan proses manajemen strategik yang terdiri atas enam langkah
- b. Implementasi Strategi, tahapan ini merupakan tahapan yang kritis karena banyak organisasi mampu menyusun perumusan strategi yang baik namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik.
- c. Evaluasi Strategi, proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.

Format organisasi klasik, terdiri atas 3 tingkatan yang operatif secara penuh, yaitu tingkat korporat (*corporate level*), tingkat usaha (*business level*) dan tingkat fungsional (*functional level*)

1. Pembuat Strategi (*Strategy Makers*)
Kelompok manajemen strategi yang ideal termasuk pengambil keputusan dari seluruh tingkat perusahaan (tingkat korporat, usaha, dan fungsional) misalnya CEO (Chief Executive Officer), manajer produk, dan kepala bagian fungsional. Sebagai tambahan, kelompok tersebut memperoleh masukan dari staf perencanaan perusahaan, apabila staf tersebut ada, dan dari manajer dan penyelia

yang tingkatannya lebih rendah. Yang terakhir ini memberikan data untuk keputusan strategic dan kemudian melakukan implementasi strategi

2. Keunggulan Bersaing

Kepemimpinan strategi adalah kemampuan untuk mengantisipasi, melihat ke depan, mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diperlukan. Pada hakikatnya kepemimpinan strategis itu multifungsional, melibatkan pengelolaan melalui orang-orang, mengelola seluruh perusahaan dan meniru perubahan yang kelihatannya akan meningkatkan lingkungan ini, para pemimpin strategis harus belajar bagaimana caranya mempengaruhi perilaku manusia dengan efektif dalam lingkungan yang tidak pasti

3. Metode Utama Kepemimpinan Strategis Sebagai Bagian Implementasi Strategi

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif.

Jenis penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Yakni mengetahui, menjelaskan dan mendeskripsikan Kepemimpinan Strategis yang dilakukan Bengkel Perawatan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip sehingga menciptakan keunggulan bersaing dalam Pemeliharaan dan Perawatan kendaraan

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yakni observasi, wawancara, dokumentasi dan catatan lapangan

Prosedur Pengolahan Data

Tahap-tahap pengolahan data kualitatif diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data hasil penelitian (observasi, wawancara, dokumentasi, dan kepustakaan);
- b. Pemeriksaan data lapangan (hasil observasi dan dokumentasi);
- c. Pengelompokan data hasil penelitian;
- d. Pengolahan data berdasarkan keterkaitan antar komponen;
- e. Hasil Pengolahan Data;
- f. Mendeskripsikan secara keseluruhan dan sistematis keterkaitan antar satuan-satuan gejala tersebut;

Analisis Data

Proses analisis data yang peneliti gunakan sebagai berikut:

1. Data Reduction (Reduksi Data)
Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok.
2. Data Display (penyajian data)
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data berupa teks naratif
3. Conclusion Drawing/Verification
Dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penentuan arah strategis sebagai langkah awal yang menentukan

Strategi sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan Bengkel Perawatan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip, dari perumusan strategi inilah, implementasinya akan dijalankan oleh seluruh karyawan untuk keuntungannya kepada pelanggan maupun manfaatnya terhadap sesama karyawan itu sendiri.

Mendayagunakan dan Memelihara Kompetensi

Terdapat beberapa kompetensi yang dimiliki BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip

a. Kaizen

Dengan *Kaizen Coordinator* BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip mengatakan mengenai pembahasan *kaizen*:

“Terdapat 4 komponen yang menjadi bahan *Kaizen* oleh BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip yaitu *Facility, Man Power, Operational, dan Strategi Teknis Pelayanan*

Kaizen sering diartikan sebagai upaya melakukan perbaikan secara terus menerus. Di BPP Toyota PT. Hadji Kalla “*Kaizen*” berarti *improvement* tiada henti (*continuous improvement*). Untuk mereduksi biaya dan meminimalkan waktu, BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip menerapkan *kaizen*. Dengan cara melakukan peningkatan yang berkesinambungan melalui aktivitas-aktivitas kecil.

Melalui *kaizen*, BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip dapat mengetahui apakah dalam suatu siklus produksi masih terdapat *non value added waste* dan kemudian mereduksi berbagai *non value added waste* yang masih terdapat pada sebuah proses produksi. *Non value added waste* yang biasanya terdapat dalam sebuah proses produksi antara lain: *overproduction, waiting, unnecessarytransport, overprocessing, excessinventory, unnecessarymovement, defect, unused employee creativity*. Manfaat *Kaizen* bagi Toyota:

- 1) Mengurangi mubazir (waste) dan memangkas biaya
- 2) Mengurangi *leadtime* ke pelanggan
- 3) *Improve* kualitas
- 4) *Mengurangi inventory* (stock)

- 5) Menciptakan lingkungan kerja yang "visual"
- 6) Standarisasi seluruh proses kerja
- 7) Meningkatkan kepuasan pelanggan

Berikut ini adalah siklus yang dilakukan Toyota untuk dapat mencapai *continuous improvement* yakni siklus PDCA-SDCA. PDCA merupakan suatu rangkaian perbaikan yang dilaksanakan untuk mencapai keadaan atau kondisi dengan yang lebih baik

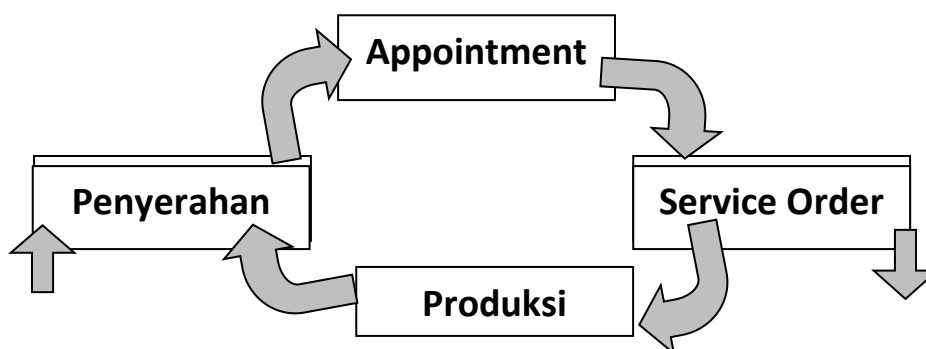
**Plan – Do – Check - Action →
Standardization – Do – Check -
Action**

b. Pelayanan berstandar TSA21

Menurut Service Advisor (SA) dari hasil wawancara mengatakan bahwa

"Kompetensi disini (Bengkel) Sesuai acuan standar pelayanan Toyota dan realisasi di Bengkel Urip mempunyai pelayanan yang dinamakan *Six Service Process* (Enam Proses Pelayanan), dari proses itulah semua Service Advisor berkiblat untuk melayani *customer*"

Adapun *Six Service Process* (Enam Proses Pelayanan) sebagai berikut:



Gambar 4.1. Six Service Process, (Toyota Astra Motor: 2006)

1) Appointment

Pengaturan waktu kerja servis kendaraan sesuai dengan keinginan permintaan waktu pelanggan.

Tabel 1
Keuntungan pelayanan Appointment

Keuntungan Appointment	
Keuntungan untuk pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Persiapan suku cadang sebelum kendaraan tiba - Kurangi waktu tunggu - Waktu penyerahan mobil dapat ditentukan lebih akurat - Pelanggan dapat menunggu saat express maintenance - Dapat meluangkan lebih banyak waktu
Keuntungan untuk Dealer	<ul style="list-style-type: none"> - Pemerataan beban kerja bagi Service Advisor dan Teknisi (<i>Heijunka</i>) - Foreman atau pengawas mengatur penugasan teknisi sesuai dengan tingkat keterampilan masing-masing - Rencanakan & awasi kontrol perkembangan pekerjaan

Sumber: Toyota Service Advisor Program, 2006

Dalam melayani appointment standar Toyota memiliki 3 prinsip dalam berkomunikasi dengan pelanggan yakni **Positif, sopan, dan sisipkan senyum di suara.**

2) *Service Order (SO)*

Langkah selanjutnya adalah mencetak *Service Order* sebagai form tanda penerimaan. *Service Order* adalah dokumen legal penting, kontrak antara pelanggan dan bengkel serta memberikan izin bagi bengkel untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan permintaan pelanggan. Menuliskan keinginan dan konfirmasi pelanggan, sehingga teknisi dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan waktu yang dijanjikan

Service Order dicetak melalui komputer. Adapun proses pengisian *Service Order* sebagai berikut:

- a) Memeriksa detail pelanggan
- b) Memeriksa detail kendaraan
- c) Mencatat “kata-kata pelanggan”

d) Mengidentifikasi item utama

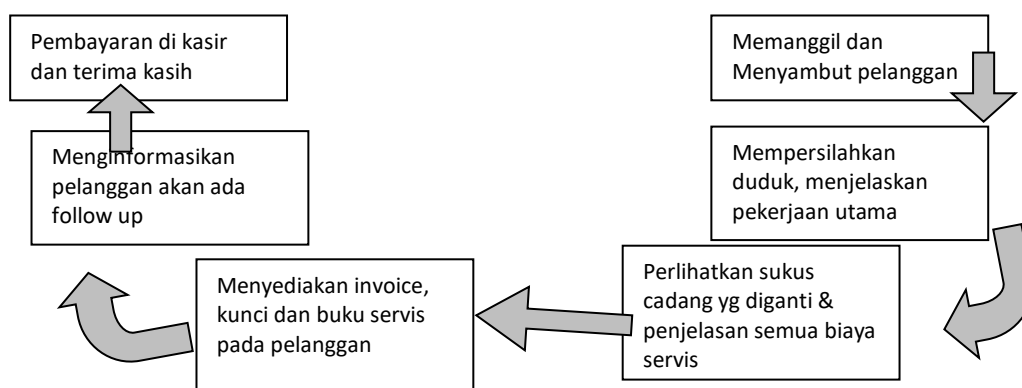
e) Penjelasan pekerjaan

3) *Produksi*

Sistem pemantauan dan produksi akan memanfaatkan *job progress control board* atau lembar perencanaan perkembangan kerja atau komputer berdasarkan sistem produksi. Tujuannya adalah untuk mengalokasikan pekerjaan teknisi berdasarkan tingkat keterampilan mereka tanpa ada penundaan, mengikuti tahap pekerjaan untuk memenuhi waktu penyerahan yang dijanjikan pada pelanggan

4) *Penyerahan*

Proses penyerahan kendaraan pelanggan yang telah diservis. Tujuan proses penyerahan adalah untuk memastikan keinginan pelanggan telah dilakukan dengan baik dan menjelaskan secara lengkap pekerjaan yang telah dilakukan serta biayanya.



Gambar 4.2. *Proses Penyerahan kendaraan (Toyota Astra Motor: 2006)*

sepenuhnya puas saat dilayani dan mengucapkan terimakasih pada mereka

Dari *Six Service Process* yang dijabarkan di atas telah memenuhi kriteria elemen kunci dalam proses pelayanan yaitu

- 1) Reliabilitas, mengidentifikasi kebutuhan atau keluhan pelanggan dengan benar

5) *Follow-Up* Setelah Servis

Sistem dimana *Service Advisor* menghubungi kembali pelanggan via telepon yang telah melakukan servis 3 hari yang lalu mengenai pelayanan yang diberikan oleh pihak bengkel. Manfaatnya untuk memastikan bahwa pelanggan telah

- 2) Assurance, memberikan jaminan berupa kendaraan ditangani oleh tenaga-tenaga terampil
- 3) Tangibel, fasilitas fisik atau peralatan serta penampilan personal dari Service Advisor
- 4) Empati, mendengarkan secara aktif pesan pelanggan serta merespon secara tepat guna menjawab keinginan pelanggan
- 5) Responsif, kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan cepat

MRS (*Maintenance Reminder System*)

MRS adalah aktivitas mengingatkan dan mengundang pelanggan untuk melakukan servis di bengkel agar kondisi kendaraan menjadi lebih baik. BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip memiliki sistem keunggulan membuat pelanggan tidak merasa buru-buru dan atau pelanggan lupa untuk melakukan servis

Berdasarkan hasil wawancara penulis selama penelitian di lokasi dengan SA *Coodinator* menyebutkan bahwa “Terdapat 4 kategori pelanggan yang akan di undang datang servis ke bengkel yaitu Pelanggan baru, pelanggan *booking*, pelanggan aktif, dan pelanggan pasif”

Quality Control

Hasil wawancara dengan *Service Head* mengenai *Quality Control* dan juga *sering* disampaikan serta diingatkan kepada seluruh karyawan pada saat apel pagi sebelum pekerjaan dimulai,:

“*Quality Control* tetap diperhatikan setiap kali pada *saat* sedang memperbaiki kendaraan ataupun selesai menangani kendaraan pelanggan, artinya pelanggan adalah raja. Kita hanya membantu menangani kesulitan pelanggan, pelangganlah yang membayar kita setiap bulan. Dari pelanggan pula lah yang membuat perusahaan ini besar dan bertahan sampai sekarang. Jadi *quality control* harus dijalankan”

Pelanggan adalah sahabat

BPP Toyota PT. Hadji Kalla menerapkan strategi kedekatan dengan *pelanggan* secara terus-menerus menyesuaikan dan membentuk produk dan jasa agar sesuai dengan tuntutan pelanggan. Perusahaan dekat dengan pelanggan bersedia melakukan perubahan guna membangun loyalitas pelanggan jangka panjang. Implementasi ini yang diterapkan oleh perusahaan sehingga BPP Toyota PT. Hadji Kalla mampu menciptakan keunggulan bersaing (*competitive Advantage*), mendapat kepercayaan penuh dari pelanggan, pelanggan akhirnya merasakan kenyamanan dan kepuasan dari bentuk pelayanan

Follow Up

Kebijakan yang diputuskan oleh pimpinan BPP Toyota PT. Hadji Kalla untuk meningkatkan pelayanan dengan menghubungi pelanggan 3 hari setelah melakukan servis, adapun yang menghubungi pelanggan adalah Service Advisor (SA)

Dari hasil olahan persentase tabel di atas disimpulkan bahwa Service Advisor melakukan tugasnya dengan baik dengan rata-rata persentase 98% yang berhasil dihubungi, langkah ini membuktikan bahwa BPP Toyota PT. Hadji Kalla memiliki usaha menciptakan kedekatan dengan pelanggan.

Toyota Home Service (THS)

Hasil wawancara dengan SA *Coordinator* mengenai salah satu metode kedekatan dengan pelanggan mengatakan bahwa “Salah satunya itu THS, merupakan bentuk penyediaan layanan perbaikan kendaraan dengan mengunjungi pelanggan secara langsung dimanapun berada. Tujuannya untuk lebih dekat dengan pelanggan dan memberikan kemudahan bagi pelanggan yang tidak bisa datang ke bengkel”.

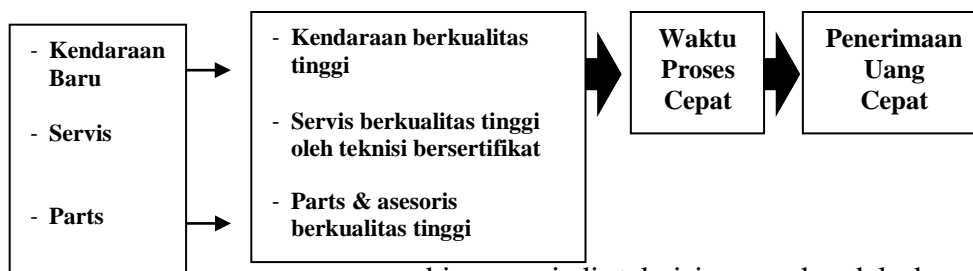
Bentuk yang *real* dilapangan sesuai wawancara langsung dengan petugas THS ketika mengunjungi pelanggan sebagai berikut:

- a) Pelanggan baik/ramah, bukti yang ditunjukkan adalah kepedulian dan perhatian pelanggan seperti menyediakan makanan dan minuman serta memberikan kesempatan untuk beristirahat
- b) Pelanggan cuek, pelanggan meninggalkan petugas THS pada saat mengerjakan kendaraan dan jarang berkomunikasi
- c) Pelanggan tidak sopan, seringkali petugas THS mendapat sikap yang tidak menyenangkan dari

pelanggan, menjadi sasaran amarah sedangkan petugas THS dipersalahkan karena karyawan PT. Hadji Kalla

Toyota Production System (TPS)

Reputasi Toyota yang menghasilkan produk berkualitas dan inovatif dikarenakan Toyota Production System (TPS). TPS adalah framework dari konsep & metode untuk meningkatkan vitalitas bengkel melalui pencapaian keuntungan yang berkelanjutan. Yang paling puncak dari tujuan TPS adalah mendapatkan kualitas yang bagus dengan harga yang murah dan juga waktu proses yang pendek



Pengembangan Sumber Daya Manusia Bengkel Perawatan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Urip Makassar

Hasil wawancara penulis dengan *Foreman Coordinator* mengenai pengembangan sumber daya manusia terkhusus teknisi bahwa “Terkhusus teknisi untuk semua Hadji Kalla tahap trainingnya sama demi menambah keterampilan dan pengetahuannya, awalnya sebagai APP (Aprentice), Toyota Technician, Pro Technician, Diagnosis Technician dan terakhir Master Technician. Ada juga pengembangan lain, kantor selalu ingin kesejahteraan untuk karyawan. Karyawan sejahtera akan mempengaruhi kemajuan perusahaan”

Beberapa tahap pengembangan pengetahuan dan keterampilan (*skill*) yang harus dilalui oleh teknisi sehingga

bisa menjadi teknisi yang handal dan professional serta bersertifikat lisensi Toyota, adalah sebagai berikut:

a. App (*Apprentice*)

Sebelum terikat kontrak oleh PT. Hadji Kalla Toyota, setiap teknisi terlebih dahulu menjalani *On the Job Training* selama kurang lebih 6 bulan. Dalam masa 6 bulan ini pula setiap teknisi dinamakan *Apprentice*, artinya teknisi masih tahap pembelajaran dan pengenalan kondisi kerja. Teknisi App belum diberi tanggungjawab menangani permasalahan kendaraan, namun setiap teknisi App diberi kesempatan mempelajari cara penanganan kendaraan lewat praktek langsung oleh teknisi senior

b. Step 1 (*Toyota Technician*)

c. Step 2 (*Pro Technician*)

d. Step 3 (*Diagnosis Technician*)

e. Master Technician

Mempertahankan Kultur Organisasi yang efektif yang dimiliki Bengkel Perawatan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip

Kultur organisasi itu mempengaruhi cara perusahaan melakukan bisnisnya dan membantunya mengatur dan mengontrol perilaku pegawainya, kultur organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Artinya dengan kultur organisasi membentuk lingkungan yang menjadi tempat kerja mereka sendiri, karena tidak bisa dipungkiri dalam suatu organisasi terdapat berbagai macam perbedaan

Sangat jarang suatu perusahaan memperhatikan hal semacam ini, sehingga pegawainya merasa jenuh dan lelah. Bukan hanya pelanggan yang dipenuhi keinginannya, tetapi pegawai juga membutuhkan hal itu demi menjaga eksistensi perusahaan. BPP Toyota PT. Hadji Kalla telah berorientasi kepada pelanggan dan pegawainya. Kultur adalah suatu hal yang sangat penting bagi karyawan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan serta antar sesama karyawan itu sendiri.

Kami dan Perusahaan Adalah Satu

Hasil wawancara penulis dengan *Service Supervisor* mengatakan bahwa “Sebenarnya maksud utama perusahaan ini adalah sebagaimana mungkin menyatukan seluruh karyawan, aktualisasi di lapangan perusahaan berhasil membuat perusahaan ini sebagai rumah dan di dalamnya adalah keluarga” Pemaparan di atas menunjukkan perhatian perusahaan kepada karyawan begitu tinggi, berusaha membuat seluruh karyawan nyaman berada di lingkungan kerja. Pemaparan di atas didukung oleh filosofi perusahaan yakni:

Olahraga wajib yang rutin

1. Penekanan praktek-praktek etis yang jadi penerapan Bengkel

Pemeliharaan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip

Kepemimpinan strategis juga mencakup penekanan pada praktek-praktek etis. Praktek etis ini dapat membantu menciptakan reputasi yang positif pada BPP Toyota PT. Toyota Hadji Kalla. Praktek etis yang diharapkan dapat dikembangkan melalui budaya korporat yang menekankan nilai-nilai etis agar semua senang, tenang, tentram, terlindung tanpa merugikan kepentingan serta terjamin agar perbuatannya yang tengah dijalankan sesuai dengan adat kebiasaan yang berlaku dan tidak bertentangan dengan hak-hak asasi manusia pada umumnya

- a. Keterampilan mendengarkan
Merupakan salah satu keterampilan terpenting yang digunakan BPP. Toyota PT. Hadji Kalla Urip saat melayani satu sama lain (pelanggan maupun karyawan) terkhusus kepada pelanggan. Karena Wawancara dengan *Service Supervisor* berpendapat bahwa “Dari dulu kita diajarkan untuk menulis dan melihat (mengamati), tetapi tidak diajarkan untuk menjadi pendengar yang aktif”
- b. Berbahasa yang baik, ramah dan sopan
Karyawan BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip sangat menghargai pelanggan dan sesama karyawan itu sendiri namun yang lebih banyak berkomunikasi dengan pelanggan adalah *Service Advisor*. Dengan bahasa yang baik berarti menciptakan hubungan baik dengan pelanggan itu sendiri
Ada 2 poin yang menjadi harapan pelanggan untuk servis menyangkut tindakan etis BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip setiap kali pelanggan dilayani sebagaimana hasil wawancara

dengan Bapak Enal dan Bapak Karyadi yaitu sebagai berikut:

- 1) Servis yang personal
 “SA itu harus menyambut pelanggan secara pribadi, memberikan perhatian penuh, berkomunikasi dengan cara yang sopan dan memberikan saran teknis mengenai Toyota karena saya dan mungkin yang lainnya masih sedikit bahkan tidak tahu tentang produk-produk Toyota”

- 2) Kejujuran
 Kejujuran karyawan yang menerima pelanggan sangat berharga buat pelanggan terutama pada pembayaran untuk kendaraannya. Seorang SA tidak memiliki kepentingan pribadi apalagi mengambil keuntungan dalam setiap proses pelayanan. Setiap karyawan telah dibekali tentang pengetahuan agama yang sudah menjadi kebiasaan menjalani aktivitas di perusahaan karena kerja itu adalah ibadah

c. Menghargai dan Peduli

Selain peran serta pelanggan yang membuat BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip mengalami kemajuan, hubungan antarkaryawan juga memiliki peran

- 1) Hubungan antar karyawan
 Sangat tingginya penghargaan antar karyawan, membuat BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip begitu akrab dan hubungan silaturahmi terjaga hingga sekarang. Karyawan generasi muda menghargai generasi lama, sebagai contoh panggilan “pak/ibu”, “om”, “nenek”. Begitupun generasi lama sudah menganggap generasi muda sebagai adik bahkan sebagai

anak sendiri. Kepedulian antar sesama sering kali ditunjukkan saling membantu satu sama lain, diminta ataupun tidak diminta

- 2) Hubungan karyawan ke pelanggan

Selama proses pelayanan yang diberikan, yang menjadi dasar dalam proses tersebut adalah menghargai dan peduli ke pelanggan, menunjukkan sikap penghargaan sehingga pelanggan akan terus datang ke bengkel baik untuk memperbaiki kendaraannya maupun hanya sekedar datang ke bengkel untuk memperat tali silaturahmi. Sebagai contoh kepedulian karyawan yaitu menanyakan kembali kondisi kendaraan yang telah diservis di bengkel, mengunjungi pelanggan untuk diservis kendaraannya serta menghadiri undangan dari pelanggan

- 3) Hubungan Pelanggan ke karyawan

Setelah pelanggan mendapat perlakuan lebih dari karyawan BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip, karyawan pun mendapat perlakuan yang sama dari pelanggan. Selain bentuk balas jasa dengan membayar ke perusahaan untuk kendaraannya yang telah diservis, pelanggan juga memberikan balas jasa yang lain.

2. Pembentukan Kontrol Organisasi yang Seimbang pada Bengkel Pemeliharaan dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip

Metode kontrol menurut *Kaizen Coordinator* dari hasil wawancara mengatakan: “Yang dilakukan terhadap penerapan strategi oleh Bengkel Urip melalui evaluasi setiap hari atau dikenal *daily monitoring* oleh Service Head secara langsung dan periode tertentu yakni setiap meeting dan atau dalam pelaporan bulanan ke pimpinan”

Pelaksanaan meeting rutin dilakukan oleh BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip setiap satu kali dalam minggu yaitu pada hari Selasa yang diikuti oleh seluruh karyawan operasional seperti teknisi, *foreman*, *Service Head*, *Service Advisor*, *Service Supervisor*, *Kaizen Coordinator*, *parstman*, petugas *washing*, staf MRS, dan staf *back office* lainnya, di dalam agendanya mengevaluasi apakah yang direncanakan telah berhasil dan bagaimana implemmentasi yang dilakukan di lapangan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Untuk upaya mendayagunakan dan memelihara kompetensi sangat baik. Hal ini dibuktikan di lapangan adanya kompetensi-kompetensi unggulan yang dimiliki seperti penerapan *kaizen*, pelayanan berstandar TSA21, MRS (*Maintenance Remainder System*), *Quality Control*, Pelanggan adalah sahabat, TPS (*Toyota Production System*)

Langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia juga sangat baik, dimana perhatian perusahaan yang tinggi demi peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Bentuk pengembangannya terkhusus teknisi yaitu diharuskan mengikuti *training* berjenjang yang dilaksanakan oleh perusahaan, sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan serta pengembangan jenjang karir

Bentuk kontrol pada BPP Toyota PT. Hadji Kalla Urip sangat baik.

Kedisiplinan merupakan perhatian utama pimpinan, pengawasan melalui evaluasi di setiap atau laporan bulanan pada periode tertentu serta evaluasi setiap hari (*daily monitoring*) untuk menilai produktivitas setiap karyawan

Saran

Perlunya menerapkan keterlibatan pelanggan untuk mendukung kultur yang ada dalam perusahaan, seperti aktivitas rutin yang dilaksanakan pada waktu periode tertentu yakni aktivitas keolahragaan, aktivitas kesenian, kegiatan ilmiah dan aktivitas lainnya dengan tidak memungut pembayaran atau membebankan langsung pembayaran kepada pelanggan

DAFTAR PUSTAKA

- Allison Michael dan Jude Kaye, 2004, *Perencanaan Strategis bagi organisasi Nirlaba*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- David Fred R, 2006, *strategic management manajemen strageis konsep edisi 10*, Jakarta, Salemba Empat
- David Fred R., 2009, *ManajemenStrategis: Konsep*, Jakarta: Salemba Empat.
- Dirgantoro Crown, 2004, *Manajemen Stratejik (Konsep, kasus, dan implementasi)*, Jakarta, Gramedia
- Hamiduddin, 2004,” Strategi Kepemimpinan pada Bengkel Perawatan dan Perbaikan PT. Hadji Kalla Cabang uripsumohardjo,; Skripsi. STIA LAN Makassar, Kota Makassar. tidak dipublikasikan.
- Hitt Michael A dkk, 2002, *Manajemen Strategis Daya Saing &*

- Globalisasi*, Jakarta, Salemba Empat
- Moleong Lexy, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Prayudi Utomo, 2011, Penatausahaan Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar, Makassar, STIAL-LAN Makassar
- Pasolong Harbani, 2005, *Metode Penelitian Administrasi Untuk organisasi profit dan non profit*, Makassar: Lembaga Penelitian Unhas
- Siagian Sondang, 2007, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono, 2010, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta
- Wahyuni dan Rahmadi, 2011, *Kaizen Dalam Toyota Production System Pada Bagian Service Bengkel Toyota PT. Hadji Kalla*, Makassar: Universitas Hasanuddin
- Sumber Lain-lain:**
- PT. Toyota Astra Motor National Service Division, 2006, *TSA21 Toyota Service Advisor Keterampilan Melayani Pelanggan Untuk Toyota Service Advisor*, Jakarta: PT. Toyota Astra Motor
- PT. Toyota Astra Motor, 2014, *PT. Hadji Kalla Catat Rekor 'Market Share' Terbesar di Dunia* http://www.toyota.astra.co.id/news/toyota_in_the_news/article.php?article_id=1543, diakses 5 Juni 2015
- PT. Hadji Kalla, 2007, *Perjanjian Kerja Bersama*, 2007: Makassar