

Implementasi Manajemen Operasional Terhadap Penyelesaian Masalah di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Dewi Marcella¹⁾, Louis Novendy²⁾, Vincent³⁾, Fendy Cuandra⁴⁾

^{1), 2) 3)}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Batam
Email: 1941224.Dewi@uib.edu¹⁾, 1941335.Louis@uib.edu²⁾,
1941133.Vincent@uib.edu³⁾ fendy.cuandra@uib.ac.id⁴⁾

ABSTRACT

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia is known as one of the leading manufacturing companies in the world's transportation equipment manufacturing industry. However, as time went on, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia experienced conditions that required the company to make strategic changes to its operational management system due to the impact of the spread of the Covid-19 virus which hit all countries in the world. Therefore, this paper is made to discuss operational management implemented in the company as well as the strategies and problem-solving efforts made by PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia before, during and after the Covid-19 pandemic on the company's productivity level. The discussion prioritizes operational management theories in the form of project management consisting of planning, scheduling and controlling, forecasting management which discusses short, medium and long term forecasting of company needs and market demand, managing quality including quality planning management, quality improvement, quality control and quality assurance and finally supply chain management which regulates the flow of goods, data and finances related to a product or service, from the procurement of raw materials to the delivery of the product at its final destination. This writing discusses the management theories above as carried out by the company before the pandemic, changes to the management above when facing the pandemic, and its' management condition after the pandemic.

Keywords: *Toyota, Operation Management, Covid-19, Pandemic*

ABSTRACT

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia diketahui sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di industri pembuatan alat transportasi dunia. Namun, seiring berjalannya waktu PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia mengalami kondisi yang mengharuskan perusahaan melakukan strategi perubahan terhadap sistem manajemen operasional dikarenakan terkena dampak dari penyebaran virus Covid-19 yang melanda seluruh negara di dunia. Oleh karena itu, dalam penyusunan laporan untuk membahas manajemen operasional yang diimplementasikan pada perusahaan serta bagaimana strategi dan upaya yang dilakukan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama penyelesaian masalah sebelum, saat mengalami, dan setelah masa pandemi Covid-19 terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Pembahasan mengutamakan teori-teori manajemen operasional berupa *project management* yang terdiri dari *planning*, *scheduling*, dan *controlling*, *forecasting management* yang membahas akan peramalan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang akan kebutuhan-kebutuhan perusahaan dan permintaan pasar, *managing quality* termasuk manajemen perencanaan mutu, peningkatan mutu, kontrol mutu, dan penjaminan mutu dan terakhir *supply chain management* yang mengatur aliran barang, data, dan keuangan yang terkait dengan suatu produk atau layanan, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pengiriman produk di tujuan akhirnya. Penulisan ini membahas akan teori-teori manajemen tersebut yang dilakukan perusahaan pada saat sebelum pandemi, perubahan akan manajemen-manajemen diatas pada saat menghadapi pandemi, dan bagaimana kondisi manajemen tersebut setelah pandemi.

Kata Kunci : *Toyota, Manajemen Operasional, Covid-19, Pandemi*

1. Pendahuluan

Kegiatan usaha yang dijalankan perorangan maupun perusahaan diketahui harus memiliki sistem operasional yang terstruktur sehingga dapat mendukung pengelolaan seluruh aktivitas usaha dalam mencapai tujuan yang telah dirancang untuk kepentingan bersama. Sistem operasional yang perlu diawasi dan dikembangkan oleh suatu usaha yakni berfokus terhadap tahap produktivitas sebagai alur usaha untuk membuat, mengelola, dan menghasilkan

produk berupa barang atau jasa yang akan ditawarkan pelaku usaha ke target pelanggan guna membantu pemenuhan kebutuhan sehari-hari.

Tahap produktivitas pada suatu kegiatan usaha dapat direncanakan, dikelola, hingga diawasi menggunakan penerapan ilmu manajemen. Salah satunya adalah manajemen operasional yang dianggap memberikan kemudahan bagi pelaku usaha untuk menyusun perancangan tahap produktivitas, mengawasi tahap pengelolaan produk, serta menyebarkan atau memasarkan hasil produk yang telah dikelola hingga

diterima ke tangan konsumen.

Manajemen operasional telah banyak diimplementasikan oleh sebagian besar pelaku usaha kecil, menengah, dan besar dengan tujuan yang sama yakni untuk memberikan kemudahan mengatur aktivitas bisnis yang dijalankan. Banyak perusahaan hampir di seluruh negara juga tidak melewatkan aspek penting dari manajemen operasional sebagai alat yang mendukung kinerja perusahaan, termasuk di Indonesia.

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia diketahui sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di industri pembuatan alat transportasi seperti mobil dan motor yang dipasarkan untuk meringankan perjalanan masyarakat sehingga cepat sampai ke tempat tujuan menggunakan kendaraan pribadi dibandingkan kendaraan umum. Selain itu, Toyota Motor Indonesia juga menjadi salah satu perusahaan yang mengusungkan alat transportasi modern dengan mengembangkan berbagai macam inovasi kendaraan dari waktu ke waktu sehingga menciptakan jumlah pengguna yang sangat banyak untuk menjadi konsumen dari kendaraan merek Toyota.

Namun, seiring berjalannya waktu PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia mengalami kondisi yang mengharuskan perusahaan melakukan strategi perubahan terhadap sistem manajemen operasional dikarenakan terkena dampak dari penyebaran virus Covid-19 yang melanda seluruh negara di dunia, termasuk di Indonesia sejak pada awal Maret tahun 2020 hingga saat ini yang telah berjalan hampir dua tahun (Levani, 2020). Berbagai macam upaya direncanakan Toyota Motor Indonesia untuk dapat menstabilkan kegiatan operasional perusahaan terutama pada tahap produktivitas.

Oleh karena itu, dalam penyusunan laporan ini penulis akan membahas lebih lanjut terkait pentingnya peranan manajemen operasional untuk diimplementasikan pada perusahaan, serta bagaimana strategi dan upaya yang dilakukan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama penyelesaian masalah sebelum, saat mengalami, dan setelah masa pandemi Covid-19 terhadap tingkat produktivitas perusahaan.

2. Landasan Teori

2.1 Manajemen Operasional

Manajemen operasional diketahui banyak sekali pemahaman yang disampaikan oleh para ahli dengan berbagai macam penjelasan sesuai perspektif masing-masing. Berikut pengertian dari para ahli yang banyak ditemui dalam ilmu manajemen operasional yaitu:

1. Manajemen operasional yang disampaikan Wysocky (2000) dalam (Pandaleke, 2019) adalah sebagai upaya untuk membentuk tahapan agar dapat mencapai tujuan pengelolaan produktivitas sehingga memperoleh hasil produk yang bernilai tinggi.
2. Manajemen operasional yang disampaikan Sofyan Assauri (2004) dalam (Komariah, 2020) adalah sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan membagi pada empat tahapan

yakni proses, layanan, perencanaan, dan pengontrolan.

3. Manajemen operasional yang disampaikan Eddy Harjanto (2007) dalam (Fatmawati, 2018) adalah sebagai aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan mengelola dan menghasilkan berbagai macam produk bernilai untuk dimanfaatkan bagi konsumen.
4. Manajemen operasional yang disampaikan Handoko (1993) dalam (Sirojudin, 2020) adalah sebagai upaya pemanfaatan seluruh kepentingan perusahaan dari produktivitas, tenaga kerja, sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan usaha.
5. Manajemen operasional yang disampaikan Richard L. Daft (2006) dalam (Nurila, 2021) adalah sebagai ilmu terapan yang digunakan untuk pengontrolan aktivitas produktivitas usaha dengan menyelesaikan berbagai macam kendala yang dihadapi perusahaan.
6. Manajemen operasional yang disampaikan Prasetya & Lukiastruti (2011) dalam (Tuahatu, 2022) adalah sebagai sekumpulan tahapan perusahaan untuk menghasilkan nilai produk dari input ke output.
7. Manajemen operasional yang disampaikan James Evans & David Collier (2007) dalam (Lama, 2021) adalah sebagai alat untuk mengontrol hasil produk apakah telah dikelola sampai diterima dengan baik oleh konsumen, atau sebaliknya.
8. Manajemen operasional yang disampaikan Jaz Heizer & Berry Rander (2009) dalam (Fatah, 2022) adalah sebagai kegiatan untuk mendapatkan nilai produk bermanfaat agar mencapai keuntungan perusahaan.
9. Manajemen operasional yang disampaikan Manoj K. Malhotra (2013) dalam (Nuryanti, 2022) adalah sebagai pedoman perusahaan untuk membantu tingkat produktivitas menjadi lebih efisien dan efektif.
10. Manajemen operasional yang disampaikan Pangestu Subagyo (2000) dalam (Kadja, 2019) adalah sebagai upaya pengelolaan seluruh produktivitas usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari pengertian-pengertian yang telah dijabarkan diatas, maka dapat disimpulkan manajemen operasional sebagai berbagai upaya dan tahapan akan proses-proses operasi perusahaan guna mengatur dan mengontrol produktivitas, tenaga kerja, dan sumber daya usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Teori Project Management (Planning, Scheduling, & Controlling)

Manajemen proyek merupakan salah satu ilmu terapan manajemen lainnya yang juga banyak diimplementasikan untuk kepentingan operasional produktivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen ini memiliki beberapa tahapan yang terbagi diantaranya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian semua kepentingan sumber daya yang terlibat di kegiatan usaha pada kurun waktu tertentu.

Dalam penerapan manajemen proyek yang terdiri dari *Planning*, *Schedulling*, dan *Controlling* maka sebagai berikut penjabaran dari setiap tahapan yang perlu diperhatikan setiap perusahaan agar dapat mencapai tujuan proyek yang diinginkan sehingga memberikan keuntungan bagi kepentingan bersama diantaranya yaitu

(Yogantara, 2022):

- Perencanaan (*Planning*)

Adanya penyusunan rencana untuk mencapai keputusan terkait apa yang harus dilakukan sebagai solusi penyelesaian masalah yang dihadapi perusahaan. Tahap ini juga dapat menjadi pengarah fungsionalitas manajemen perusahaan agar terlaksana secara efisien dan efektif untuk waktu, biaya, dan tenaga.

- Penjadwalan (*Schedulling*)

Adanya pengaturan waktu di setiap tahapan operasional perusahaan sehingga dapat meminimalkan biaya, tenaga, dan waktu yang dibutuhkan. Tahap ini juga dapat mengalokasikan lingkup kegiatan, berbagai macam fasilitas, serta kebutuhan tenaga kerja yang dikontribusikan pada produktivitas perusahaan.

- Pengontrolan (*Controlling*)

Adanya pengawasan dari tahap awal sampai akhir seluruh kegiatan produktivitas perusahaan guna meminimalkan dan menghindari ancaman risiko yang tidak diinginkan agar mengurangi kerugian yang dapat dialami seluruh *stakeholder* perusahaan.

2.3 Teori Forecasting Management (Definition & Type of Forecasting)

Nasution dan Prasetyawan (2008) dalam (Juriah, 2021) menegaskan bahwa manajemen peramalan adalah proses memperkirakan semua kebutuhan perusahaan masa depan termasuk kualitas, kuantitas, lokasi, waktu dan biaya produktivitas sesuai dengan pemenuhan permintaan produk yang diinginkan oleh pasar. Sudjana (1989) juga menjabarkan manajemen peramalan yaitu perkiraan melalui ukuran sesuatu yang akan terjadi pada waktu yang tidak terduga sehingga dapat menimbulkan ancaman risiko yang tidak diinginkan (Purnama, 2019). Adapun manajemen peramalan ini juga menjadi salah satu terapan ilmu manajemen yang diperlukan untuk mendukung perkembangan perusahaan.

Forecasting management juga dibagi menjadi beberapa jenis yang dikelompokkan berdasarkan pembagian waktu diantaranya sebagai berikut:

- Peramalan Dalam Jangka Pendek

Adanya peramalan untuk memperkirakan kepentingan operasional perusahaan dengan kurun waktu kurang atau sama dengan tiga bulan. Biasanya ini berfokus peramalan untuk membeli bahan baku produksi, penjadwalan produksi, serta pembagian kegiatan usaha produk

- Peramalan Dalam Jangka Menengah

Adanya peramalan untuk memperkirakan kepentingan operasional perusahaan dengan kurun waktu dari tiga sampai delapan belas bulan. Biasanya ini berfokus untuk merencanakan aktivitas produktivitas dan mempekerjakan sumber daya manusia

- Peramalan Dalam Jangka Panjang

Adanya peramalan untuk memperkirakan kepentingan operasional perusahaan dengan kurun waktu sama dengan atau lebih dari delapan belas bulan. Biasanya ini berfokus untuk merencanakan penanaman modal, menambah fasilitas, dan mengatur strategi usaha

2.4 Teori Managing Quality (Definition & Standard)

Manajemen mutu adalah tindakan mengawasi semua kegiatan dan tugas yang harus diselesaikan untuk mempertahankan tingkat keunggulan yang diinginkan. Ini termasuk penentuan kebijakan kualitas, menciptakan dan melaksanakan perencanaan dan penjaminan kualitas, dan kontrol kualitas dan peningkatan kualitas. Manajemen mutu meliputi penetapan kebijakan mutu, pembuatan dan pelaksanaan perencanaan dan penjaminan mutu, serta pengendalian mutu dan peningkatan mutu. Selain itu, *managing quality* juga memfokuskan terhadap seluruh pemangku kepentingan untuk seluruh bisnis guna mengembangkan proses, produk, layanan, dan budaya perusahaan (Fahrudin, 2020).

Implementasi *managing quality* terhadap suatu perusahaan memiliki beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mencapai tingkat konsistensi terhadap aktivitas produktivitas yang lebih tinggi sehingga menghasilkan produk dan layanan dengan mutu dan kualitas terbaik; meningkatkan efisiensi proses; meminimalkan waktu, biaya, dan tenaga kerja; serta mengupayakan pembentukan aspek kepuasan, kenyamanan, dan penggunaan produk dalam kurun waktu jangka panjang pada pelanggan (Fahrudin, 2020).

Adapun *managing quality* terdiri dari beberapa aspek yang menjadi komponen untuk mendukung penerapan manajemen saat melakukan kegiatan operasional usaha diantaranya sebagai berikut:

- Mutu Perencanaan (*Quality Planning*)

Tahapan untuk menciptakan nilai standar mutu dan menentukan berbagai strategi untuk mencapai sasaran mutu produk

- Mutu Peningkatan (*Quality Improvement*)

Tahapan untuk menjaga peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu yang lama agar tetap dengan nilai kualitas yang menjadi pilihan banyak pelanggan

- Mutu Kontrol (*Quality Control*)

Tahapan untuk memantau dan menjaga kualitas produktivitas secara keseluruhan agar kualitas produk tetap terpantau dengan baik

- Mutu Jaminan (*Quality Assurance*)

Tahapan untuk menstabilkan hasil produk telah memenuhi nilai standarisasi yang ditentukan dengan mampu meminimalkan sumber daya

2.5 Teori Supply Chain Management (Distribution Models)

Pada tingkat yang paling mendasar, *Supply Chain Management* (SCM) adalah manajemen aliran barang, data, dan keuangan yang terkait dengan suatu produk atau layanan, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pengiriman produk di tujuan akhirnya. Adanya mengelola rantai pasokan, perusahaan dapat memotong biaya berlebih dan mengirimkan produk ke konsumen lebih cepat dan lebih efisien. Manajemen rantai pasokan juga terdiri dari beberapa aspek yang difokuskan untuk dikembangkan diantaranya yaitu perencanaan strategi; membeli bahan baku; mengelola tahap produksi hingga

pendistribusian hasil produk ke tangan pelanggan (Yusuf, 2022).

Supply Chain Management (SCM) memiliki berbagai macam model pendistribusian yang dapat diterapkan untuk kegiatan operasional perusahaan. Distribusi rantai pasokan adalah cara bisnis mendapatkan produk mereka ke pelanggan. Rencana distribusi sangat tergantung pada tujuan keuangan dan perusahaan bisnis. Suatu organisasi dapat memilih untuk menjual produk langsung ke klien mereka sementara yang lain menggunakan pihak ketiga untuk tujuan distribusi. Adapun beberapa model distribusi diantaranya adalah *Traditional Distribution; Traditional Warehousing; 3PL Models; Bonded Warehousing; Outsourcing of Distribution; Outsourcing of Warehousing; Controlling the Route to Market; dan Online Retailing.*

3. Metodologi

Perusahaan yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini adalah PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia, sebuah perusahaan berawal dari Jepang yang bergerak dalam bidang desain, manufaktur, perakitan dan penjualan mobil penumpang, minivan, kendaraan komersial, dan suku cadang dan aksesoris terkait terutama di Jepang, Amerika Utara, Eropa, dan Asia. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, biasanya dilakukan untuk memberikan penjelasan mengenai suatu fenomena dan nantinya akan mengkonstruksi suatu teori yang berkaitan dengan fenomena tersebut.

Data-data yang akan digunakan adalah data sekunder berupa data-data hasil *internet searching* yang berasal dari laporan keuangan dan tahunan perusahaan, *website* perusahaan dan *website* berita kredibel lainnya. Laporan keuangan serta tahunan yang digunakan sebagai bahan riset terutama dari tahun 2019 hingga 2021 untuk melihat perbedaan antara manajemen perusahaan sebelum, selama dan setelah pandemic serta hasil produktivitasnya. Website-website perusahaan dan berita membantu memberikan informasi lebih dari perusahaan sendiri atau informasi jurnalistik.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Sebelum Masa Pandemi

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia diketahui memiliki berbagai macam kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan rencana produktivitas yang ditentukan guna mencapai tujuan bersama. Hal ini dibuktikan dari banyaknya operasional yang aktif digerakkan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia terutama sebelum masa pandemi Covid-19 diantaranya yaitu untuk membuat hasil produk otomotif berupa sepeda motor, mobil, dan *sparepart* guna memenuhi kebutuhan pelanggan, serta meningkatkan strategi pemasaran produk merek Toyota yang dapat

mempengaruhi tingkat pembelian produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan. Kegiatan operasional Toyota Motor Manufacturing Indonesia juga didukung dengan membeli dan mengirimkan bahan baku pembuatan produk Toyota yang dipasarkan di Indonesia. Sehingga, dapat dikatakan bahwa operasional perusahaan sebelum masa pandemi Covid-19 terbilang cukup aktif dalam melaksanakan berbagai macam kegiatan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan perspektif teori *Project Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi diketahui bahwa manajer proyek memiliki pembagian yang cukup merata untuk setiap *stakeholder* perusahaan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini dibuktikan dari adanya pembagian tahap produktivitas oleh manajer proyek Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang terbagi menjadi tiga tahap diantaranya sebagai berikut:

1. *Planning*

Tahap perencanaan difokuskan manajer proyek untuk merancang strategi produksi seluruh produk merek Toyota agar memperoleh hasil produk yang mampu memenuhi jumlah permintaan konsumen. Selain itu, manajer proyek juga melakukan beberapa rencana untuk strategi pendistribusian produk merek Toyota agar selalu memperluas target pasar yang merata di seluruh wilayah Indonesia tidak hanya kota besar melainkan juga kota kecil. Hal ini bertujuan agar masyarakat Indonesia memiliki sarana transportasi yang efektif dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Perusahaan juga merancang strategi pemasaran dan penawaran yang secara aktif tetap dilakukan melalui penyebaran informasi di media sosial PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dengan memberikan iklan yang komunikatif dan unik sehingga menarik minat pembelian pelanggan.

2. *Schedulling*

Tahap ini difokuskan manajer proyek untuk menentukan jadwal setiap agenda produktivitas yang telah direncanakan sebelumnya seperti batas waktu penyelesaian proses hasil produk merek Toyota; estimasi waktu pendistribusian atau pengiriman produk ke beberapa wilayah Indonesia yang telah ditentukan; serta intensitas waktu periklanan produk melalui media sosial agar efisien diterima target konsumen. Hal ini ditentukan manajer proyek dengan kurun waktu yang berbeda-beda dengan menyesuaikan kebutuhan setiap aktifitas.

3. *Controlling*

Tahap ini difokuskan bahwa manajer proyek sebagai penanggung jawab seluruh kegiatan produktivitas PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia maka melaksanakan tugasnya untuk mengawasi setiap proses operasional perusahaan secara berkala. Selain itu, manajer proyek juga mengamati dan memperbaiki apabila terdapat kesalahan yang dilakukan *stakeholder* lainnya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Adapun disini manajer proyek juga berhak memberi nasehat demi kelancaran operasional perusahaan apabila diperlukan. Manajer proyek juga sebagai pemimpin jalannya operasional produktivitas perusahaan diketahui harus

dapat mengambil keputusan apabila tahap produktivitas mengalami ancaman risiko. Hal ini dilakukan agar tidak menimbulkan kendala baru serta meminimalkan kerugian yang dapat dialami perusahaan.

Berdasarkan perspektif *Forecasting Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi diketahui bahwa perusahaan tidak melakukan perkiraan jumlah produk merek Toyota yang disediakan untuk dapat dipasarkan ke konsumen. Hal ini dikarenakan perusahaan menghindari jumlah produk yang telah disediakan tidak laku terjual. sehingga, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia menerapkan konsep produksi sesuai dengan kebutuhan dari setiap versi produk dengan jumlah minimum yang menyesuaikan tingkat permintaan dan pembelian dari tahun sebelumnya. Sehingga, perusahaan dapat menentukan perkiraan dengan lebih mudah tanpa harus khawatir memiliki jumlah lebih produk yang dihasilkan.

Selain itu, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia memiliki strategi rancangan peningkatan setiap inovasi produk secara berkala maka manajemen peramalan untuk menyediakan kapasitas yang disediakan dengan harapan juga mampu meminimalkan biaya, waktu, dan tenaga yang dimiliki perusahaan. Manajemen peramalan ini banyak diterapkan khususnya bagi perusahaan manufaktur yang bergerak di industri otomotif yang dimana banyak melakukan penerapan teknik peramalan belum tergolong tepat dan benar dalam menentukan jumlah persediaan produk baik kurun waktu jangka panjang maupun pendek. Sehingga, banyaknya persediaan produk yang dihasilkan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia masih disesuaikan dengan jumlah penjualan di tahun sebelumnya sebagai antisipasi kerugian perusahaan.

Berdasarkan perspektif *Managing Quality* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi diketahui bahwa selama perusahaan telah beroperasi hampir 45 tahun berkontribusi pada perkembangan otomotif di Indonesia maka banyak sekali strategi peningkatan kualitas yang difokuskan perusahaan terhadap seluruh produk merek Toyota.

Salah satu program yang menjadi strategi *managing quality* yang diimplementasikan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia pada tahun 2016 yaitu dengan meluncurkan sebuah buku dengan judul "Perubahan Tiada Henti: Membangun Manusia Sebelum Membangun Produk" yang ditulis oleh Joice Tauris. Hal ini dilakukan perusahaan sebagai bentuk untuk menunjukkan bahwa perusahaan meningkatkan mutu yang diimplementasikan berupa bentuk dan cara berpikir pada perkembangan visi dan misi manajemen. Selain itu, isi buku ini juga didukung oleh keterlibatan seluruh pemangku kepentingan Toyota agar menghasilkan mutu perusahaan yang berkualitas dalam menarik kepuasan konsumen (Kompas, 2016).

Manajemen pengendalian mutu yang difokuskan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia juga ditingkatkan pada aspek kepercayaan dengan

membangun dan mengembangkan kemampuan karyawan sebab mutu karyawan yang baik dan profesional dapat mempengaruhi operasional perusahaan mengingat karyawan sebagai jembatan antara perusahaan dengan target konsumen untuk dapat memasarkan produk hingga digunakan konsumen. Selain itu, mutu produk juga menjadi aspek penting lainnya agar konsumen semakin tertarik membeli produk yang dihasilkan Toyota. Adapun pengendalian kualitas perusahaan merupakan komponen penting untuk menstabilkan operasional usaha sehingga dapat memperoleh nilai yang memuaskan dari para konsumen seperti dari aspek kepuasan, kesenangan, kenyamanan, hingga penggunaan produk merek Toyota dalam kurun waktu jangka panjang. Peningkatan manajemen mutu juga dapat meningkatkan kemampuan untuk bersaing dengan kompetitor.

Berdasarkan perspektif *Supply Chain Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi diketahui bahwa kegiatan operasional perusahaan memiliki direstrukturisasi menjadi satu perusahaan lainnya yang dikenal dengan nama PT Toyota Astra Motor. Perusahaan direstrukturisasi ini dibantu melalui lima macam *dealer* utama yang tersebar secara merata di beberapa wilayah Indonesia dengan nama Auto 2000; PT Agung Automall; PT Hasjrat Abadi, dan PT New Ratna Motor.

Manajemen SCM yang dimiliki PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia diketahui untuk memudahkan operasional perusahaan dalam mendistribusikan seluruh hasil produk merek Toyota agar dapat digunakan secara merata oleh masyarakat Indonesia baik di kota kecil hingga besar. Toyota Motor Manufacturing Indonesia memiliki alur operasional perusahaan dalam mendistribusikan produk diketahui terdapat pemangku kepentingan yang dibagi dengan tugas dan tanggung jawab sehingga produk sampai di tangan pelanggan.

4.2 Operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Selama Masa Pandemi

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia menjadi salah satu perusahaan yang juga terkena dampak wabah penyebaran virus Covid-19 sejak awal Maret 2020 hingga saat ini di Indonesia (Levani, 2020). Hal ini menyebabkan operasional perusahaan Toyota Motor Manufacturing Indonesia tentu mengalami perubahan dari sebelum masa pandemi yang cukup dirasakan oleh seluruh pemangku kepentingan perusahaan. Namun, kegiatan operasional selama masa pandemi Covid-19 yang dialami PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia terbilang tidak mengalami perubahan yang signifikan seperti tetap melakukan tahap produktivitas, mendistribusikan hasil produk, serta memasarkan produk agar menarik minat pembelian dan penggunaan pada jangka panjang.

Berdasarkan perspektif teori *Project Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi diketahui bahwa perusahaan melakukan beberapa perubahan operasional yang tetap terbagi menjadi tiga

bagian diantaranya yaitu:

1. *Planning*

Tahap ini diketahui bahwa PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia merencanakan adanya pembatasan proses produksi untuk setiap produk, adanya pembatasan tenaga kerja yang bekerja dengan membagi *shift* kerja ada yang bekerja di kantor dan bekerja di rumah sesuai aturan pemerintah, serta perusahaan meningkatkan strategi pemasaran produk agar minat pembelian produk Toyota tetap stabil

2. *Scheduling*

Tahap ini diketahui bahwa PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia cenderung menentukan jadwal untuk membagi waktu bekerja bagi seluruh karyawan. Hal ini disesuaikan dengan kebijakan pemerintah yang menetapkan adanya aturan *work from home*. Sehingga, perusahaan membagi sebagian karyawan dengan jadwal bekerja dari rumah atau kantor sesuai daftar yang telah ditentukan. Penjadwalan ini juga sebagai bentuk membatasi aktivitas kontak langsung antar manusia guna menekan penularan virus Covid-19 yang semakin tinggi di Indonesia

3. *Controlling*

Tahap ini diketahui bahwa PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia semakin melakukan pengawasan terhadap seluruh aktivitas operasional perusahaan terutama untuk strategi pemasaran agar dapat mencapai jumlah penjualan sesuai yang ditargetkan Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Selain itu, pengawasan juga dilakukan pada aktivitas tenaga kerja agar tetap menjaga jarak demi kelancaran operasional perusahaan dan memberi keselamatan untuk kepentingan bersama dengan selalu menaati protokol kesehatan yang telah ditetapkan pemerintah dan tim medis Indonesia.

Berdasarkan perspektif *Forecasting Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi diketahui bahwa perusahaan semakin tidak menentukan jumlah perkiraan terhadap persediaan produk yang disimpan perusahaan. Hal ini dikarenakan jumlah stok produk sebelum masa pandemi terbilang masih memiliki ketersediaan yang memadai. Sehingga, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia lebih memfokuskan untuk meningkatkan pemasaran agar produk yang sudah ada dapat dijual di tengah masa pandemi.

Berdasarkan perspektif *Managing Quality* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi diketahui bahwa tidak mengalami perubahan yang signifikan. Hal ini dikarenakan perusahaan tetap menstabilkan manajemen mutu dengan meningkatkan mutu karyawan melalui penerapan protokol kesehatan agar konsumen yang datang ke *outlet* atau membeli produk Toyota dapat lebih yakin bahwa perusahaan telah memiliki sikap yang berhati-hati dengan kondisi masa pandemi. Manajemen kualitas yang dilakukan selama masa pandemi yang diperlihatkan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia seperti seluruh tenaga kerja yang memiliki jadwal bekerja di kantor diwajibkan menggunakan masker dan *hand-sanitizer* serta menjaga

jarak apabila berinteraksi dengan konsumen.

Selain itu, seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam perusahaan juga dianjurkan untuk mengikuti kewajiban vaksin yang diberikan pemerintah. Hal ini juga memberi dampak yang menguntungkan bagi perusahaan karena mampu menjaga kesehatan seluruh kepentingannya. PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia juga

Berdasarkan perspektif *Supply Chain Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi diketahui bahwa adanya beberapa operasional *outlet* perusahaan yang bergerak di bawah Toyota Motor Manufacturing Indonesia sempat mengalami penutupan sementara selama masa pandemi. Hal ini dikarenakan saat Indonesia tercatat memiliki penularan virus yang cukup tinggi setiap harinya, sehingga perusahaan menganjurkan agar seluruh tenaga kerja dan operasional usaha diberhentikan pada kurun waktu yang ditentukan demi kepentingan bersama. Selain itu, hal tersebut juga berdampak pada operasional pendistribusian seluruh produk Toyota yang tidak dapat dipasarkan ke beberapa wilayah karena adanya pembatasan tenaga kerja dan penutupan jalannya keluar masuk antar wilayah sesuai kebijakan pemerintah.

4.3 Operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Setelah Masa Pandemi

Kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia diketahui seiring berjalannya waktu mengalami perubahan terutama adanya pengaruh dari penyebaran wabah virus pandemi Covid-19. Hal ini dibuktikan selama masa pandemi hingga memasuki fase pasca pandemi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selalu memperbaiki operasional perusahaan secara berkala dengan menyesuaikan keadaan lingkungan yang sedang terjadi. Dalam fenomena pasca pandemi yang telah dirasakan Indonesia sejak tahun 2022 dimana adanya kebijakan pemerintah yang telah memberikan kebebasan untuk aktivitas normal meski tetap diwajibkan selalu menerapkan protokol kesehatan juga berdampak pada produktivitas Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Adapun perusahaan membuat rencana baru, tetap menjalankan aktivitas bisnis, hingga meningkatkan strategi manajemen operasional usaha.

Berdasarkan perspektif teori *Project Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi diketahui bahwa telah menentukan beberapa pembaharuan terhadap seluruh tahapannya diantaranya yaitu:

1. *Planning*

Tahap ini diketahui bahwa PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia berencana untuk mengembalikan proses produktivitas pada masa sebelum mengalami pandemi Covid-19 secara berkala. Hal ini dikarenakan keinginan perusahaan untuk menstabilkan produksi, pendistribusian, dan penjualan seluruh produk merek Toyota. Selain itu, perusahaan juga merencanakan untuk mengembalikan jam kerja secara aktif seluruh karyawan tanpa membagi waktu *work from home or office*

2. *Scheduling*

Tahap ini diketahui bahwa PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia telah menentukan penjadwalan untuk tahap produksi dengan meningkatkan inovasi terbaru agar menarik minat pembelian produk kendaraan Toyota

3. *Controlling*

Tahap ini diketahui bahwa PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia tetap menjalankan pengawasan dan pengontrolan untuk seluruh tahap produktivitas dari awal hingga akhir

Berdasarkan perspektif *Forecasting Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi diketahui bahwa perkiraan pembelian produk otomotif akan mengalami peningkatan dibandingkan selama masa pandemi. Sehingga perusahaan berupaya untuk meningkatkan strategi pemasaran agar perkiraan terhadap ketersediaan produk yang ditawarkan merek Toyota dapat menarik minat pembelian konsumen. Hal ini juga akan berdampak menguntungkan bagi pendapatan perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan selama masa pandemi.

Berdasarkan perspektif *Managing Quality* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi diketahui bahwa semakin meningkatkan manajemen kualitas melalui mutu produk, mutu pelayanan, serta mutu tenaga kerja. Ketiga upaya ini difokuskan perusahaan agar tetap menarik minat konsumen untuk membeli produk otomotif merek Toyota setelah masa pandemi. Mutu produk ditingkatkan melalui inovasi terbaru dari produk sebelumnya. Mutu pelayanan ditingkatkan melalui keramahan, keterampilan, dan kecekatan seluruh sumber daya manusia yang terlibat proses produksi hingga pemasaran produk. Sedangkan, mutu tenaga kerja ditingkatkan melalui penambahan ilmu pengetahuan baru terutama untuk tetap menjaga ketertiban taat protokol kesehatan pasca pandemi.

Berdasarkan perspektif *Supply Chain Management* melihat kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi diketahui bahwa outlet perusahaan lainnya telah diaktifkan kembali untuk mengelola hasil produksi terlebih pada pemasaran produk.

4.4 Masalah dan Strategi Penyelesaian Masalah PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Sebelum Masa Pandemi

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama menjalankan operasional perusahaan diketahui bahwa mengalami beberapa kendala yang menjadi masalah bisnis sehingga diperlukan solusi penyelesaian masalah sebagai upaya penanganan agar tidak merugikan banyak aspek kepentingan usaha lainnya. Salah satu masalah yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi yaitu adanya kemunculan perusahaan lain yang menjadi kompetitor produk merek Toyota. Hal ini menyebabkan perusahaan harus meningkatkan strategi inovasi produk, strategi

pemasaran, hingga strategi pendistribusian hasil produk agar dapat menarik minat pembelian pada target pelanggan di Indonesia.

Berdasarkan perspektif teori *Project Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi yaitu diketahui bahwa manajer proyek memiliki rencana untuk menciptakan berbagai macam produk inovasi terbaru dibandingkan produk sebelumnya. Hal ini agar menciptakan aspek kesenangan dan kepuasan dari target konsumen Indonesia saat mengetahui jenis produk merek Toyota tidak monoton, melainkan telah dikembangkan lebih canggih. Inovasi yang dirancang untuk hasil produksi Toyota yakni dengan menambahkan segi teknologi seperti dengan menciptakan kendaraan yang ramah lingkungan bernama *i-Road* yang diberi teknologi *Lithium Ion* dengan penggabungan potensi antara mobil dan motor (detikNews, 2015).

Selain itu, rencana lainnya yang dirancang pada proyek inovasi produk untuk menyaingi para kompetitor juga diciptakan Mobil Alphard Hybrid dan Toyota Camry Hybrid sebagai kendaraan dengan kombinasi mesin berbahan bakar minyak dan motor listrik (detikNews, 2015). Adapun rencana dari pembuatan inovasi produk yang ramah lingkungan ini dijadwalkan terproses pada tahun 2015 sehingga dapat dipasarkan di tahun berikutnya dalam kurun waktu jangka panjang agar dari tahun ke tahun PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dapat memberikan kendaraan ramah lingkungan yang semakin digemari konsumen.

Pengawasan yang dilakukan selama adanya pembuatan inovasi terbaru dari PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia tetap dilaksanakan secara berkala dengan melatih penggabungan mesin dan bahan bakar guna meminimalkan risiko yang tidak diinginkan.

Berdasarkan perspektif teori *Forecasting Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi yaitu adanya peramalan melalui inovasi produk terbaru yang berbeda dari pesaingnya. Hal ini menjadi peramalan terhadap peluang PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia untuk mengkreasi kendaraan bersifat ramah lingkungan dengan tujuan untuk mengurangi polusi udara dan suara dilingkungan masyarakat.

Manajemen peramalan yang diupayakan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia terhadap produk terbaru dengan kendaraan bermotor diperkirakan dapat meningkatkan hasil penjualan yang berpengaruh terhadap nilai pendapatan perusahaan. Selain itu, peramalan ini juga dapat menarik investor untuk menanamkan modal guna mendukung pengembangan kendaraan bermotor yang ramah lingkungan.

Berdasarkan perspektif teori *Managing Quality* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi yaitu mutu yang diusulkan guna menghadapi banyaknya kompetitor difokuskan terhadap mutu produk. Hal ini dianggap PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia agar dapat menarik minat pembelian pelanggan

agar selalu menggunakan merek Toyota.

Selain itu, manajemen kualitas yang diberikan dari inovasi terbaru pada produk kendaraan bermotor ramah lingkungan juga terlihat dari layanan yang diberikan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dengan adanya layanan berupa ketenangan pikiran bagi konsumen otomotif melalui upaya reparasi lengkap dan berkualitas untuk seluruh kendaraan bermotor maupun *sparepart*, menyediakan suku cadang dengan harga terjangkau, serta mudah ditemukannya beberapa jaringan gerai Toyota di setiap wilayah Indonesia (detikNews, 2015).

Berdasarkan perspektif teori *Supply Chain Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum masa pandemi yaitu menyediakan jumlah produk kendaraan ramah lingkungan yang tergolong minimal. Namun, pendistribusian produk inovasi terbaru ini diharapkan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dapat tersebar secara merata sehingga banyak konsumen yang membeli dan menggunakan. Hal ini diupayakan perusahaan agar menciptakan aspek kepuasan dan kenyamanan dalam terpenuhinya kebutuhan kendaraan.

4.5 Masalah dan Strategi Penyelesaian Masalah PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Selama Masa Pandemi

Dalam melaksanakan kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia diketahui bahwa perusahaan menghadapi berbagai macam dampak akibat wabah Covid-19 yang menyerang seluruh negara, termasuk di Indonesia. Salah satu dampak merugikan yang dialami PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia yakni penurunan jumlah penjualan sehingga pendapatan perusahaan juga menurun. Selain itu, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia mengalami pengurangan nilai investasi akibat banyaknya investor yang mencabut modal di perusahaan.

Berdasarkan perspektif teori *Project Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi yaitu merencanakan beberapa upaya untuk meningkatkan jumlah penjualan. Manajer proyek PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia menyusun strategi melalui peningkatan periklanan. Hal ini dipilih karena menyampaikan informasi pada media sosial dianggap lebih efektif mengingat adanya pembatasan kegiatan masyarakat. Sehingga banyak aktivitas masyarakat yang cenderung banyak menggunakan media sosial.

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia menjadwalkan secara berkala untuk menyampaikan iklan tentang segala jenis penawaran seluruh produk merek Toyota. Selain itu, iklan yang ditampilkan juga memberikan bentuk promosi agar menarik minat konsumen. Sedangkan, untuk mengontrol operasional rencana proyek ini diketahui bahwa perusahaan mengawasi hasil *feedback* yang diberikan konsumen dari iklan yang disajikan melalui media sosial Toyota Motor

Manufacturing Indonesia.

Berdasarkan perspektif teori *Forecasting Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi yaitu perusahaan meramalkan adanya penurunan jumlah pembelian dan pendapatan. Sehingga, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia memilih untuk tidak melakukan perkiraan terutama untuk ketersediaan produk.

Berdasarkan perspektif teori *Managing Quality* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi yaitu dengan meningkatkan mutu karyawan. Hal ini dipilih perusahaan agar seluruh sumber daya manusia PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dapat mendukung strategi pemasaran yang difokuskan agar menarik kembali minat pembelian produk kendaraan. Mutu karyawan yang baik dan ideal dapat mempengaruhi kualitas perusahaan karena banyak ide baru yang dimunculkan para karyawan, serta menciptakan sikap loyalitas terhadap perusahaan karena dapat membantu perusahaan dalam menghadapi berbagai macam masalah secara bersama.

Berdasarkan perspektif teori *Supply Chain Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia selama masa pandemi yaitu pendistribusian untuk seluruh produk Toyota diupayakan secara berkala meski mengalami hambatan kurangnya minat pembelian bagi konsumen.

4.6 Masalah dan Strategi Penyelesaian Masalah PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Setelah Masa Pandemi

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang diketahui mengupayakan berbagai macam strategi agar dapat bertahan di tengah masa pandemi, saat ini mampu menyesuaikan kondisi kembali pada pasca pandemi. Hal ini tentu berdampak terhadap perubahan yang dialami PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia terutama dalam kegiatan operasional usaha. Salah satunya yakni perusahaan menghadapi banyaknya jumlah permintaan hasil produk Toyota sehingga harus menurunkan target produksi karena perusahaan kekurangan bahan baku semikonduktor (Perawongmetha, 2022)

Berdasarkan perspektif teori *Project Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi yaitu telah adanya rencana yang ditetapkan manajer proyek bahwa perusahaan ingin mencapai hasil produksi sebanyak 800.000 kendaraan secara global pada Oktober 2022. Namun, hal tersebut tidak sesuai dengan kondisi bahan baku yang tersedia. Sehingga, perusahaan menekan jumlah produksi agar tidak menimbulkan risiko yang tidak diinginkan. Adanya rencana lain yang menjadi solusi untuk menyelesaikan masalah ini melalui upaya manajer proyek dengan menangguk produksi untuk beberapa lini produksi di Jepang dalam kurun waktu 10 hari (Perawongmetha, 2022).

Penjadwalan untuk hasil produk juga mengalami kemunduran hingga waktu yang tidak dapat ditentukan, kecuali bahan baku semikonduktor dapat diperoleh sesuai jumlah yang dibutuhkan. PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia juga melakukan pengawasan dengan secara berkala yang memfokuskan agar bahan baku yang kurang segera tersedia sehingga perusahaan dapat memenuhi permintaan konsumen yang telah meningkat sejak Agustus 2022 sebanyak 44,3% YoY akibat masa pandemi telah pulih secara berkala (Perawongmetha, 2022).

Berdasarkan perspektif teori *Forecasting Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi yaitu perusahaan tidak menentukan jumlah perkiraan dari produk yang akan dihasilkan. Hal ini dikarenakan perusahaan telah menerima sejumlah produk yang diinginkan konsumen karena tingginya permintaan yang dialami sejak Maret 2022 hingga Agustus 2022 mengalami peningkatan secara berkala (Perawongmetha, 2022). Sehingga PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia hanya menyesuaikan jumlah permintaan untuk seluruh produk merek Toyota.

Berdasarkan perspektif teori *Managing Quality* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi yaitu dengan meningkatkan mutu produk, mutu layanan, dan mutu karyawan. Mutu produk dikarenakan Toyota Motor Manufacturing Indonesia mengalami jumlah permintaan produk yang tinggi setelah terkena dampak pandemi. Sehingga, perusahaan ingin meningkatkan nilai kualitas produk yang dihasilkan agar memberi kepuasan dari konsumen. Mutu layanan diberikan Toyota Motor Manufacturing Indonesia melalui kualitas dari karyawan yang dapat melayani dengan sepenuh hati agar meningkatkan aspek kenyamanan dan kepuasan konsumen.

Berdasarkan perspektif teori *Supply Chain Management* terhadap masalah dan strategi penyelesaian yang dihadapi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia setelah masa pandemi yaitu mendistribusikan seluruh produk merek Toyota yang diminta konsumen secara merata guna memenuhi kebutuhan konsumen dalam menggunakan kendaraan bermotor.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan penulis terhadap seluruh kegiatan operasional yang dialami PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum, selama, dan setelah masa pandemi mengalami banyak sekali perubahan karena harus menyesuaikan kondisi lingkungan terutama selama dan setelah masa pandemi. Kegiatan operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dilihat dari perspektif teori *Project Management*, *Forecasting Management*, *Managing Quality*, dan *Supply Chain Management* terbilang masih menstabilkan keaktifan produktivitas sehingga tetap mempertahankan produk merek Toyota di tengah pasar konsumen Indonesia.

Masalah operasional yang dialami PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia sebelum, selama, dan setelah masa pandemi diketahui menghadapi berbagai macam masalah di setiap kurun waktunya. Namun, sesuai perspektif teori *Project Management*, *Forecasting Management*, *Managing Quality*, dan *Supply Chain Management* diketahui bahwa perusahaan dapat menentukan solusi penyelesaian hambatan yang dihadapi sehingga mampu memproduksi dan menjual hasil produk yang meningkat di masa setelah pandemi Covid-19.

Dalam penyusunan laporan Ujian Akhir Semester pada mata kuliah Manajemen Operasional ini penulis memberikan saran bagi penulis di masa mendatang untuk menambahkan sumber referensi lainnya mengingat adanya keterbatasan waktu saat menyusun laporan ini. Selain itu, saran yang dapat diberikan pada PT Toyota Motor Manufacturing agar menambah inovasi kendaraan dengan teknologi-teknologi baru yang lebih canggih lainnya.

Daftar Pustaka

- Ahrendt, M. H. (2021). Toyota Annual Financial Report. *The Mathematics Teacher*, 54(6), 466. <https://doi.org/10.5951/mt.54.6.0466>
- DetikNews. (2015, Desember 5). *Begini Inovasi Toyota dari Waktu ke Waktu*. Retrieved from detiknews: <https://news.detik.com/adv-nhl-detikcom/d-3086810/begini-inovasi-toyota-dari-waktu-ke-waktu>
- Fahrudin, A. A. (2020). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Mamba'ul Hisan Sidayu Gresik. *JlEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 1, 1-12.
- Fatah, K. A. (2022). PKM Implementasi Sistem Informasi Web Mobile Pada Peminjaman Kendaraan Operasional. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia* 1, no. 1, 10-21.
- Fatmawati, T. N. (2018). Fatmawati, Tri Ningsih. "Pengaruh Penerapan Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Komatsu Remanufacturing Asia Di Balikpapan. *Ekonomia* 7, no. 2, 039-045.
- Juriah, S. (2021). *Forecasting Shoe Sales Volume with Exponential Smoothing Method* at PT Kujang Utama Antasena-Bogor. *Judicious* 2, no. 2, 134-137.
- Kadja, A. A. (2019). Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku Semen pada CV. Dua Bersaudara Kupang. *Journal Of Management Small and Medium Entreprises (SME's)* 8, no. 1, 79-97.
- Komarlah, K. a. (2020). Penerapan Model Product Layout Pada Layout Produksi PD HM Kue Pia. *Budgeting: Journal of Business, Management and Accounting* 1, no. 2, 124-135.
- Kompas. (2016, Agustus 22). *Membangun Mutu dengan Membangun Manusia*. Retrieved from Kompas.com: <https://biz.kompas.com/read/2016/08/22/083505228/membangun.mutu.dengan.membangun.manusi>

- a
- Lama, R. D. (2021). Analisis sistem manajemen pergudangan pada PT. Delta Merlin di Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Widya Ganecwaraz 11, no. 1*, 1-12.
- Levani, Y. M. (2020). Potensi adiksi penggunaan internet pada remaja Indonesia di Periode awal pandemi Covid 19. *Hang Tuah Medical Journal 17, no. 2*, 102-115.
- Nkomo, T. (2013). *Analysis of Toyota Motor Corporation This paper will explore the external and internal environment of Toyota Motor Corporation, and suggest recommendations to sustain its competitive advantage. Analysis Of Toyota Motor Corporation.* https://scholar.harvard.edu/files/tnkomo/files/analysis_of_toyota.pdf
- Nurila, W. a. (2021). Descriptive Analysis on Product Design of PT. Yakult Malaysia (Case Study: STIE Student Sutaatmadja Subang). *Dimensia (Diskursus Ilmu Manajemen STIESA) 18, no. 1*, 1-8.
- Nuryanti, R. T. (2022). Analisis Peramalan Permintaan Produk Roti Manis dengan Menggunakan Metode Adjusted Exponential Smoothing untuk Mengoptimalkan Jumlah Produksi. *Bandung Conference Series: Business and Management, vol. 2, no. 1*, 507-516.
- Pandaleke, G. a. (2019). Analisis Information Sharing pada PT Grab Indonesia cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 7, no. 4*.
- Perawongmetha, A. (2022, Oktober 3). *Toyota turunkan target produksi Oktober sebesar 6,3 persen.* Retrieved from antaranews: <https://otomotif.antaranews.com/berita/3153981/toyota-turunkan-target-produksi-oktober-sebesar-63-persen>
- Purnama, I. N. (2019). Perbandingan Peramalan Inflasi Kota Denpasar Menggunakan Metode Fuzzy Time Series Dan Multilayer Perceptron. *J. Teknol. Inf. dan Komput 5, no. 3*, 285-296.
- ResearchProspect. (2016). *Strategic Issues At Toyota – A Case Study.* ResearchProspect.Com. <https://www.researchprospect.com/strategic-issues-at-toyota-a-case-study>
- Sirojudin, D. a. (2020). Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMA 1 Darul Ulum. *Jurnal Education and Development 8, no. 4*, 275-275.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research, 15(6)*, 553–564 <https://doi.org/10.1080/00207547708943149>
- Toyota Motor Corporation. (2014). *Toyota Business Activities. 1*, 59.
- Toyota Motor Corporation. (2020). *Toyota Annual Report 2020-F.*
- Toyota Motor Corporation. (2021). Toyota Company Profile. *Toyota Motor Company*, 17. <http://www.toyota-global.com/company/profile/overview/>
- Toyota Motor Corporation. (2022a). *Toyota Material Handling Equipments Lineup.* <http://www.globaltoyotaforklifts.com/products/>
- Toyota Motor Corporation. (2022b). *Toyota Product Lineup.* Toyota Motor Company. https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/product_lineup/vehicles.html
- Toyota. (2022, Oktober 24). *toyota.* Retrieved from toyota: https://www.toyota-co-id.translate.google.com/corporate/value?_x_tr_sl=id&_x_tr_tl=en&_x_tr_hl=en&_x_tr_pto=sc
- Tuahatu, E. C. (2022). Analisis Pengendalian Kualitas Pengiriman Barang Melalui Penerapan Metode Statistical Quality Control pada PT Pos Indonesia Cabang Ambon. *i tabaos 2, no. 1*, 12-22.
- Yogantara, S. E. (2022). Perancangan Sistem Task Management menggunakan Raci Matriks dalam Tampilan Dashboard pada Proyek Pembuatan Feasibility Study dan Master Plan Rumah Sakit. *Jurnal Pendidikan dan Konseling 4, no. 5*, 2132-2143.
- Yusuf, A. a. (2022). Supply Chain Management and Recommendations for Implementation in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies 3, no. 3*, 63-77.