

CHANGE CURVE AND VALUE CHAIN ANALYSIS: CASE STUDY OF TOYOTA MOTOR PRODUCT RECALL 2007-2021

Dian Inda Sari

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Graha Kirana

dianindasari@graha-kirana.com

Abstract

Toyota as a major automotive company in the world with all its superiorities suddenly faced a major recall crisis of several of their products in 2007. Toyota denied this issue at the beginning, and then conducted research to find the best solution to solve this crisis. This paper uses a case study approach by using a change curve model that describes the phases before and the process of Toyota's recall crisis handling. Then the analysis was continued by using the Value Chain method which describes how Toyota's business strategy works in five competitive forces supported by Toyota's qualified infrastructure. As the result, the recall case turned out to be a product guarantee and increased Toyota's value to their customers that brings profit margins increased and also remains to the world's top automotive brand nowadays.

Keywords: *Value Chain, Otomotif, Change Curve*

Abstrak

Toyota sebagai perusahaan otomotif besar di dunia dengan segala kedigdayaannya tiba-tiba menghadapi krisis besar dengan mulai direcallnya beberapa produk kebanggaan mereka di tahun 2007. Pada awalnya Toyota masih mendenied masalah ini, namun kemudian melakukan penelitian untuk mencari solusi yang terbaik. Paper ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan menggunakan pendekatan model change curve yang menggambarkan fase-fase sebelum dan proses penanganan krisis recall Toyota. Kemudian analisis dilanjutkan dengan menggunakan metode Value Chain yang menggambarkan bagaimana strategi bisnis Toyota bekerja di lima kekuatan kompetitif yang didukung oleh infrastruktur mumpuni Toyota. Sebagai hasil, kasus recall berbalik menjadi jaminan produk

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

dan meningkatkan nilai Toyota di mata para pelanggannya sehingga berhasil meningkatkan margin keuntungan dan juga tetap menjadi brand otomotif teratas dunia hingga kini.

Kata kunci: Value Chain, Otomotif, Change Curve

I. Pendahuluan

Pada bulan Maret 2021 PT Toyota Astra Motor (TAM) melakukan recall mobil di beberapa produknya secara besar-besaran. Produk yang recall adalah pembuatan di durasi tahun 2017-2019. Ini bukan kali pertama Toyota melakukan recall produknya, bahkan terjadi di seluruh dunia sejak 2007. Contoh recall yang fenomenal antara lain Tahun 2007 - 2010: tikar bawah membuat macet akselerator, masalah pedal akselerator pada mobil Camry, Tundra, Avalon, Tacoma, Prius, dan Lexus. Tahun 2010: Toyota mengumumkan penghentian sementara penjualan di delapan model kendaraan di Amerika Utara termasuk Corolla dan Camry karena perusahaan sedang memperbaiki masalah tersebut di atas tahun 2015 - 2018: Toyota menarik sekitar 2,9 juta kendaraan di Jepang, Cina, Oseania, dan wilayah lain termasuk Indonesia dan sedan Corolla Axio dan crossover SUV RAV4 karena inflator airbag yang berpotensi rusak.

Sejak didirikan oleh Kiichiro Toyoda pada tahun 1937, Toyota telah berupaya untuk berkontribusi pada masyarakat yang lebih sejahtera dengan menjalankan bisnisnya yang terfokus pada produksi dan penjualan kendaraan. Sebagaimana industri otomotif selalu memberikan contoh bagaimana mencapai keunggulan bisnis dengan menempatkan kualitas sebagai inti dari sistem produksi mereka, demikian juga yang dilakukan Toyota Motor Corporation (Toma, et al 2017). Toyota membangun reputasi merek perusahaan kelas dunia berdasarkan komitmennya terhadap kualitas, keandalan, peningkatan berkelanjutan (continuous improvement), fokus pelanggan, dan keunggulan dalam desain dan manufaktur. Reputasi Toyota membawa banyak manfaat termasuk pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan kekuatan finansial. Dengan Toyota Way, yaitu suatu falsafah bisnis yang menjadi roh bagi berjalannya perusahaan yang dengan disiplin tinggi diterapkan di seluruh lini bisnisnya, Toyota menginspirasi dunia bisnis di

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

seluruh dunia. Toyota Way sendiri memprioritaskan pada tiga hal yaitu: product, people dan service (Liker, 2004).

Sebagaimana sebuah falsafah, Toyota Way tidak dijelaskan sebagai suatu sistem, proses, atau program melainkan suatu pola pikir yang menjelaskan bagaimana pikiran dan tindakan memandu orang untuk berinteraksi satu sama lain setiap hari. Dengan kata lain Toyota Way juga dapat dilihat sebagai budaya organisasi. Fujio Cho, mantan presiden Toyota yang memulai karirnya disupervisi langsung dan di bawah pengawasan Taichi Ohno, bapak produksi just-in-time, ia mempelajari prinsip-prinsip Sistem Produksi Toyota, prinsip filosofis utama yang menghilangkan pemborosan demi efisiensi. Awalnya menerbitkan model Toyota Way pada tahun 2001 ketika dia menyadari bahwa ada terlalu banyak ketidakkonsistenan di antara para manajer Toyota dalam pemahaman mereka tentang operasional perusahaan. Menurut Cho, model Toyota Way adalah dasar untuk manajemen harian yang berpusat pada dua prinsip: Menghormati orang, dan Peningkatan berkelanjutan (Kaizen) (Saruta, 2006, Stewart, 2012). Dua pilar ini merangkum model dan tunjukkan bahwa Cho ingin menekankan bagian penting yang orang bermain dalam proses perubahan.

Dari hari hasil pemahaman Toyota Way, Toyota dengan cepat melesat di jajaran papan industri mobil di dunia bahkan mengungguli raksasa atomotif dunia lainnya seperti Ford. Namun pertumbuhan pesat Toyota yang menekankan pada desain, teknik, dan manufaktur ini tersandung dalam kasus recall beberapa produk Toyota selama durasi tahun 2007 hingga 2021.

Di pasar global yang sangat kompetitif saat ini, perusahaan berjuang untuk produk yang dipacu untuk lebih baik dan aman (Soosay et al., 2016). Produk menjadi perhatian besar ketika kualitas menjadi focus di hulu atau hilir dari fungsi rantai pasokan dari pemasok ke pelanggan. Recall produk atas nama keamanan produk telah menjadi masalah utama bagi industri mana pun dan dapat menimbulkan ancaman serius pada profil perusahaan (Sharma et al., 2014). Dalam Sistem supply chain biasanya berisi sekelompok perusahaan, dan berbagai jenis aliran termasuk informasi, keuangan dan barang. Sangat penting untuk berkolaborasi dengan mitra bisnis dan mengintegrasikan arus untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Wang et. al, 2021).

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yaitu investigasi intensif dan sistematis dari individu, kelompok, komunitas atau unit lain di mana peneliti meneliti data mendalam yang berkaitan dengan beberapa variable (Woods, 1980). Adapun tools analisis yang digunakan di penelitian ini adalah Change Curve (Kübler-Ross, 1969) dan Value Chain (Porter, 1985) guna mendapatkan jawaban bagaimana Toyota bisa melalui kasus recall ini dan kemudian bangkit kembali di jajaran papan atas industri atomotif dunia.

Literature Review

Kita hidup di masa perubahan yang cepat yang juga membawa serta peluang yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kemampuan untuk berputar dengan cepat, mendalam, dan efektif merupakan kompetensi inti terpenting yang harus dicapai individu dan organisasi agar dapat berkembang dalam ekonomi baru. Dan itu tidak cukup untuk dapat berubah ketika perusahaan harus melakukan perubahan, tapi lebih dari itu perusahaan harus berubah sebelum mereka harus, dengan cara proaktif yang memungkinkan organisasi mereka memanfaatkan gelombang kejut global yang masuk untuk mempercepat kinerja. Reinvention memberikan kemampuan untuk fokus pada masa depan dan bagaimana hal itu dapat direkayasa untuk kesuksesan yang lebih baik di bidang bisnis pilihan perusahaan (Subramanian, 2017).

Perubahan dan transisi adalah hal biasa di setiap perusahaan saat ini. Sangat sedikit bahkan sudah menuju tidak ada yang tidak tersentuh oleh perubahan permintaan pasar, konsumen dan pemangku kepentingan. Perubahan ini tentunya menuntut karyawan untuk menjadi mahir dalam menerima perubahan sebagai cara hidup organisasi. Berbagai model dan proses diterapkan untuk perubahan perusahaan, namun masih ada tingkat kegagalan yang tinggi dalam kaitannya dengan perubahan, dan setidaknya, perubahan organisasi gagal memberikan hasil kinerja yang optimal (Balogun & Jenkins, 2003). Kegagalan ini sendiri seringkali disebabkan oleh kurangnya pertimbangan budaya organisasi dan dampaknya pada upaya perubahan (Heracleous & Barret 2001). Hal yang senada juga dinyatakan oleh Valentino & Brunelle (2004), "walaupun konsep budaya adalah abstrak, mereka ternyata sangat terkait dengan menciptakan perubahan organisasi yang efektif".

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Toyota adalah salah satu perusahaan di dunia yang sukses menerapkan nilai-nilainya dalam segala aspek lingkungan kerja dalam menghadapi persaingan yang penuh ketidakpastian saat ini. Toyota memiliki Budaya organisasi perusahaan yang memisahkan perbaikan jangka pendek dari jangka panjang. Pemikiran lean Toyota tidak berhenti di lantai toko namun prinsip-prinsip manajemennya telah melampaui itu semua: dibahas di ruang rapat, kantor penjualan, dan proses pengembangan produk yang sangat jelas (Liker & Morgan, 2006).

Toyota Way. Saat ini, Toyota mengoperasikan 67 manufaktur di seluruh dunia dan telah memasarkan kendaraan di lebih dari 170 negara dan wilayah di seluruh dunia. Kekuatan ini didukung ratusan ribu tenaga kerja yang memiliki kualifikasi yang kuat (Sosnovskikh, 2016). Dengan visinya Toyota akan memimpin jalan menuju masa depan mobilitas, memperkaya kehidupan di seluruh dunia dengan cara yang paling aman dan paling bertanggung jawab untuk menggerakkan orang. Hal ini secara konsisten diterapkan Toyota melalui komitmen terhadap kualitas, inovasi terus-menerus dan rasa hormat terhadap planet bumi dengan tujuan untuk melampaui harapan dan dihargai dengan senyuman. Toyota mencapai tujuannya dengan melibatkan bakat dan hasrat orang-orang, yang percaya bahwa selalu ada cara yang lebih baik.

Toyota memprioritaskan pada tiga hal; pertama, produk. Toyota selalu mengupayakan produk yang berkualitas dan teknologi terbaik dengan memprioritaskan elemen lokal di setiap produknya; kedua, Orang. Sebagaimana orang-orang menerapkan nilai-nilai Toyota Way, termasuk perbaikan terus-menerus, yang selalu memberikan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan menghormati orang atau menghormati setiap individu dengan menerapkan standar global untuk semua keluarga, pelanggan, dan masyarakat Toyota; ketiga, layanan. Layanan berarti Toyota menekankan kemitraan dengan jaringan lokal dengan layanan dan dealer resmi Toyota.

Toyota Way sendiri adalah sebuah filosofi manajemen yang digunakan oleh korporasi Toyota, yang juga meliputi Toyota Production System. Filosofi ini terdiri dari 14 prinsip dasar, dengan ide-ide utamanya adalah agar mendasarkan keputusan manajemen pada "pemahaman filosofis atas tujuan (perusahaan)", berpikir jangka panjang, memiliki proses untuk memecahkan masalah, penambahan nilai bagi organisasi dengan cara mengembangkan orang-orangnya, dan menyadari bahwa

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

memecahkan masalah secara terus-menerus mendorong proses belajar organisasi (Ohno,1988).

Change Curve. Dalam masa paska Pandemi Covid-19 ini, lingkungan ekonomi menghadapi periode tantangan dan risiko yang semakin berkembang. Globalisasi membuka pintu bagi persaingan yang lebih keras antar perusahaan untuk merebut pangsa pasar yang lebih besar (Ibn-Mohammed, et al. 2020). Inovasi dan perkembangan teknologi yang cepat menghasilkan variasi yang lebih besar dan siklus hidup produk yang lebih pendek. Perilaku pelanggan menjadi lebih tidak terduga karena dampak media dan jejaring sosial yang semakin menjadi bagian hidup yang tidak terpisahkan dari umat manusia. Hal ini mengakibatkan setiap gangguan atau ketidakmampuan untuk mengatasi dengan cepat perubahan memiliki konsekuensi yang berisiko bagi perusahaan yang ingin terus bertahan (Baubaker et al., 2019).

Perubahan adalah new normal. Perusahaan saat ini harus fleksibel dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah untuk tetap hidup. Ini membutuhkan pola pikir dan keterampilan baru dari pemimpin bisnis, karena orang bereaksi berbeda terhadap keadaan yang berubah. Proses perubahan sering digambarkan dengan Change Curve Kubler-Ross, yang menggambarkan berbagai emosi seseorang yang menghadapi perubahan. Model perubahan ini awalnya diterbitkan pada tahun 1969 (Cleverism, 2015). Change Curve menggambarkan 5 tahap yaitu penolakan, kemarahan, tawar-menawar, depresi, dan penerimaan. Model ini juga meluas ke dunia korporat, untuk lebih memahami gejolak yang dihadapi perusahaan terlebih dalam era yang penuh dengan ketidakpastian ini.

Value Chain. Rantai nilai (value chain) merupakan bagian integral dari perencanaan strategis hampir di setiap bisnis saat ini. Rantai nilai mengacu pada siklus hidup dari suatu produk atau proses, termasuk sumber bahan, produksi, konsumsi dan proses pembuangan/daur ulang (Porter, 1985). Analisis rantai nilai adalah alat untuk memahami aktivitas yang menciptakan nilai bisnis. Ini membantu perusahaan mengidentifikasi posisi mereka dan menganalisis aktivitas rantai nilai, dan untuk menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai pada produk atau layanan (Zhang, 2017). Hal ini tentunya berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan. Secara umum dikatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi bersaing (Straková, et al., 2020). Ini juga menekankan tidak tergantikannya model lima kekuatan kompetitif dan rantai nilai

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

(Straková, et al., 2018). Keunggulan kompetitif bisnis berdasarkan atas aktifitas yang terintegrasi dari rantai nilai yang dibuat untuk menetapkan strategi kompetitif. Nilai ditentukan oleh atribut kombinasi unik dalam produk atau layanan yang penting bagi pelanggan (Ensign, 2001).

Sejak diperkenalkan di tahun 1985 oleh Micheal Porter, penggunaan rantai nilai dan analisis rantai nilai telah berkembang ke berbagai aplikasi di luar penelitian perusahaan individu. Analisis rantai nilai telah digunakan untuk menguji dan mengevaluasi seluruh industri dan klaster industri, serta sistem khusus di dalam perusahaan (Zamora, 2016). Rantai nilai juga telah digunakan untuk memeriksa kegiatan yang kian tersebar di beberapa negara atau yang disebut "rantai nilai global" (Global Value Chain/GVC). Segmen literatur rantai nilai ini juga dikenal sebagai rantai komoditas global, jaringan produksi global, atau rantai pasokan internasional (Sturgeon, et al., 2012). GVC mendefinisikan peningkatan ekonomi "sebagai pergeseran ke produk, layanan, dan tahap produksi yang bernilai lebih tinggi melalui peningkatan spesialisasi dan hubungan domestik dan internasional yang efisien" (Ernst, 2004); dan itu menekankan pentingnya hubungan internasional untuk menciptakan hubungan lintas batas ke depan (forward) dan ke belakang (backward) (Lall, 1997; Ernst, 2004).

Porter memperkenalkan model rantai nilai generic yang digunakan untuk perusahaan manufaktur tradisional yang terdiri dari lima aktivitas utama: inbound logistic, operasional, outbond logistic, marketing dan sales serta service. Rantai nilai ini juga termasuk aktivitas pendukung: infrastruktur perusahaan, sumber daya manusia (SDM), pengembangan teknologi dan procurement.

Konsep rantai nilai telah menjadi ide pokok dalam literatur manajemen dan penelitian, dan merupakan fokus untuk strategi yang berkembang, model perusahaan, dan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis (Oswald, et al, 2004, Eskew, 2005), oleh karena itu, menciptakan rantai nilai yang menguntungkan memerlukan keselarasan antara apa yang diinginkan pelanggan, yaitu rantai permintaan, dan apa yang diproduksi melalui rantai pasokan, dengn demikian rantai nilai juga tidak bisa dipisahkan dari supply chain (Feller, et al., 2006).

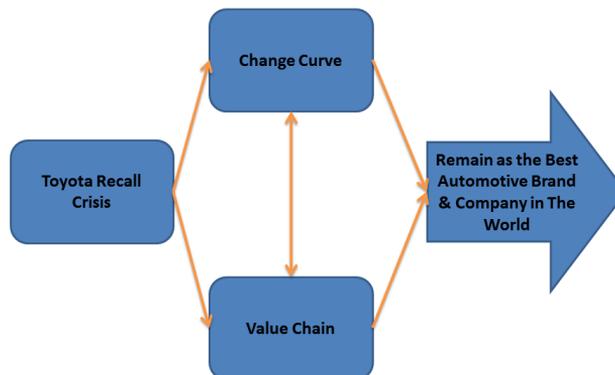
Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

II. Metode

Paper ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus adalah yang paling fleksibel dari semua desain penelitian, yang memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dari peristiwa kehidupan nyata sambil menyelidiki peristiwa empiris. (Yin, 1994). Menurut Gerring (2007), studi kasus dapat berarti: (a) metodenya kualitatif, kecil-N, (b) penelitian bersifat holistik, kental (pengujian yang kurang lebih komprehensif terhadap suatu fenomena), (c) menggunakan jenis bukti tertentu (misalnya, etnografi, klinis, noneksperimental, berbasis non-survei, observasi partisipan, penelusuran proses, penelitian historis, tekstual, atau lapangan), (d) metode pengumpulan bukti bersifat naturalistik ("konteks kehidupan nyata"), (e) topiknya menyebar (kasus dan konteks sulit dibedakan), (f) menggunakan triangulasi ("banyak sumber bukti"), (g) menyelidiki sifat-sifat pengamatan tunggal atau (h) bpenelitian menyelidiki sifat-sifat fenomena tunggal.



Gambar1. Research Model

III. Diskusi dan Hasil

Tantangan paska pandemi, perang yang sedang berlangsung, serta perubahan yang begitu cepat membuat pasar yang tidak dapat diprediksi, tidak membuat perusahaan menyerah. Dalam Forbes 2000 tahun 2022 dikatakan bahwa perusahaan publik terbesar di dunia berhasil meningkatkan penjualan dan keuntungan pada tahun 2021. Laporan laba rugi yang sehat telah menutupi realitas ekonomi baru yang

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

tanpa stimulus pemerintah dan menampilkan nilai saham yang jauh lebih rendah karena inflasi dan bearish market telah menghambat pemulihan ekonomi. Salah satu dari perusahaan public tersebut adalah Toyota Motor walaupun terjadi sekali lagi pengumuman recall produknya di awal quater tahun 2021 tersebut.

Recall bukan hanya terjadi di Indonesia melalui TAM saja, namun juga terjadi di seluruh dunia. Perintah recall Toyota Indonesia ini datang dari headquarter Toyota di Jepang, yaitu Toyota Motor Corp atau Toyota Global. Alasan recall ini karena penggantian dan pengembangan fuel pump dan brake booster yang dilakukan Toyota. recall Toyota melibatkan 10 merek mobil Toyota, yakni Alphard (2017-2019), C-HR (2018-2019), Corolla (2019), Camry (2019), Voxy (2018-2019), Kijang Innova (2018-2019), Fortuner (2018-2019), Hilux (2019), Avanza (2017-2019), serta Rush (2017-2019).

Toyota Change Curve. Toyota membangun reputasi merek perusahaan kelas dunia berdasarkan komitmennya terhadap kualitas, keandalan, peningkatan berkelanjutan, fokus pelanggan, dan keunggulan dalam desain dan manufaktur. Reputasi Toyota membawa banyak manfaat termasuk pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan kekuatan finansial. Pertumbuhan Toyota yang cepat memberikan tekanan pada desain, teknik, dan manufaktur yang mengarah pada serangkaian masalah kualitas dan recall yang dimulai tahun 2007 (IPR, 2011). Recall produk alternatif tentunya dapat memengaruhi persepsi konsumen tentang legitimasi sosial Toyota serta ini juga berpengaruh pada perilaku pembelian pelanggan di masa mendatang (Flynn & Zhao, 2015). Melalui pendekatan change curve pengumuman recall tahun 2007 ini dimodifikasi penulis ke dalam lima tahap berikut: satisfaction, denied, resistant, exploration dan commitment.

Fase satisfaction sampai tahun 2006 ditandai dengan serangkaian pencapaian berikut: pada tahun 1997 Toyota berhasil melahirkan produk Prius yang merupakan kendaraan Hybrid pertama. Toyota Prius mewakili kisah sukses dalam industri kendaraan listrik hibrida yang kini hadir pada generasi ketiga (Fileru, 2015). Puncaknya dari pencapaian Toyota yang kemudian menjadi kiblat dalam manajemen operasi perusahaan di seluruh dunia adalah dirilisnya Toyota Way tahun 2001. Kemudian disusul dengan penghargaan best Sedan untuk Camry di tahun 2002 serta merilis Partner Robot dan Hilux Vigo di Thailand pada tahun 2004.

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

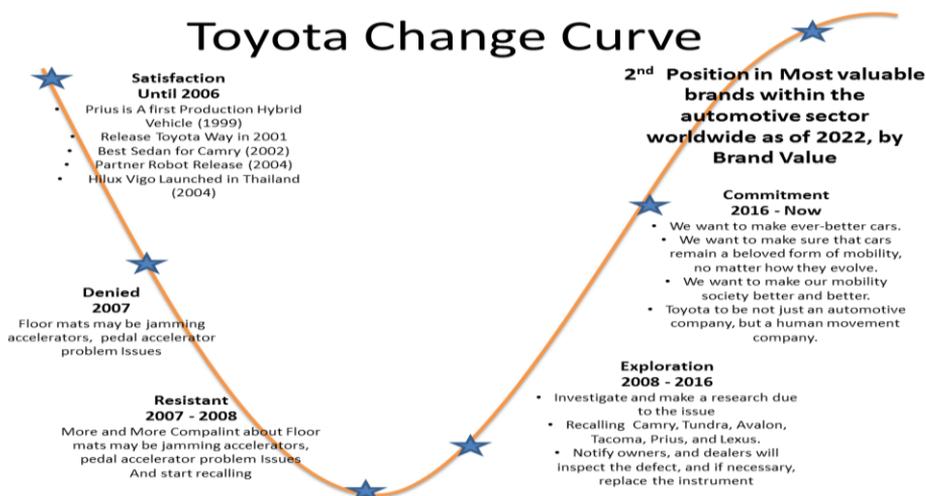
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Fase Denied tahun 2007, Toyota berada dalam posisi yang sangat sulit dalam tahap krisis kronis karena para pemimpin perusahaan untuk mengakui kerusakan kendaraannya dan mengambil tindakan korektif di awal krisis (Heller, 2011) akibat keset lantai yang membuat akselerator macet serta masalah akselerator pedal.

Fase Resistant 2007 – 2008, Semakin Banyak Keluhan tentang Keset lantai yang membuat akselerator macet dan masalah pedal akselerator dan mulai melakukan recall produk.

Fase Exploration 2008 – 2016, Toyota mulai menyelidiki dan melakukan penelitian berkenaan dengan masalah ini, kemudian merecall Camry, Tundra, Avalon, Tacoma, Prius, Lexus dan lainnya dengan cara memberitahukan kepada pemilik, kemudian mengkordinasi dealer untuk memeriksa kerusakan dan apabila diperlukan mengganti instrument kerusakan.

Fase commitment 2016 – sekarang, Toyota terus memperkuat komitmennya untuk membuat mobil yang lebih baik, memastikan bahwa mobil tetap menjadi bentuk mobilitas yang dicintai, tidak peduli bagaimana mereka berkembang. Toyota ingin membuat masyarakat mobilitas yang lebih baik dan lebih baik sehingga Toyota tidak hanya menjadi perusahaan otomotif, tetapi juga perusahaan pergerakan manusia.



Toyota Value Chain. Perubahan pada Toyota ini didukung oleh rantai nilai Toyota yang memiliki komitmen yang kuat terhadap produk,

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

orang dan pelayanan yang membuat Toyota selalu mengupayakan produk berkualitas dan teknologi terbaik dengan mengutamakan unsur lokal dalam setiap produknya. Sedangkan untuk People, Toyota menerapkan nilai-nilai Toyota Way, antara lain continuous improvement yaitu selalu memberikan yang terbaik sesuai kebutuhan pelanggan dan menghormati orang atau menghormati setiap individu dengan menerapkan standar global untuk seluruh keluarga Toyota, pelanggan, dan masyarakat yang membentuk suatu prioritas pelayanan yang menekankan pada kemitraan dengan jaringan lokal dengan layanan dan dealer resmi Toyota.

Value chain Toyota dibangun oleh support activities berupa infrastruktur perusahaan yang sangat modern dan canggih yang merupakan sistem robotik dengan manusia sebagai operatornya, segala penunjang produksi hingga penjualan tersedia dengan kondisi baik, dari pabrik hingga ke dealer. Peran manusia sebagai asset perusahaan dikembangkan secara berkelanjutan untuk membuat mobil yang lebih baik dan membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik dan bekerja untuk melakukan perbaikan terus-menerus berdasarkan Genchi Genbutsu (pengalaman langsung di tempat).

Sedangkan untuk value chain pengembangan teknologi dan procurement, Toyota menganut Jidoka - semua bagian yang dibuat dan dipasok harus memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan. Jika terjadi kerusakan peralatan atau komponen yang rusak ditemukan, alat berat yang terpengaruh secara otomatis berhenti, dan operator menghentikan produksi dan memperbaiki masalah., seperti: Teknologi Mobilitas Cerdas, Teknologi Lingkungan, Teknologi Keselamatan, Teknologi Pengemudi Otomatis, Robot Mitra.

Aktivitas pendukung di atas digunakan untuk mendukung aktivitas utama Toyota dimana inbound logistic menerapkan dan mencakup dua operasi yang berbeda: 1) operasi yang mengangkut suku cadang dari pemasok lokal ke pabrik lokal; 2) inbound logistic global, untuk mengangkut suku cadang dari Jepang ke pabrik luar negeri Pemasok first tier akan bekerja sama dalam tim pengembangan produk sedangkan tier kedua memproduksi bagian part individual.

Dalam operasi, keunggulan operasional bagi Toyota merupakan tujuan akhir, tujuan yang pada akhirnya akan diupayakan oleh tim kepemimpinan untuk mencapai keunggulan kompetitif, melalui definisi keunggulan operasional yang menekankan pada kesiapan yang dicapai

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

sebagai upaya mencapai keselarasan di seluruh perusahaan untuk mengejar strateginya – dimana budaya perusahaan berkomitmen untuk peningkatan kinerja perusahaan yang berkelanjutan yang berfokus pada keadaan orang-orang yang bekerja di sana – dan merupakan pioneer untuk menjadi organisasi berkinerja tinggi. Untuk mewujudkan itu semua sebuah sistem produksi yang disebut *Toyota Production System* (TPS) sebuah sistem yang mendalami filosofi "penghapusan total semua limbah" yang menerapkan semua aspek produksi dalam mengejar metode yang paling efisien (Kumar, et al. 2021). TPS juga merupakan cara "membuat sesuatu" yang disebut sebagai "sistem manufaktur ramping" atau "sistem Just-in-Time (JIT)," dan telah dikenal dan dipelajari di seluruh dunia. Sistem kendali produksi ini telah dibangun berdasarkan perbaikan terus-menerus selama bertahun-tahun, dengan tujuan "membuat pelanggan bisa memesan kendaraan dengan cara tercepat dan efisien, kemudian pesanan tersebut dikirimkan secepat mungkin."

TPS didirikan berdasarkan dua konsep: pertama disebut "jidoka" (yang dapat diterjemahkan sebagai "otomatisasi dengan sentuhan manusia") yang berarti ketika terjadi masalah, peralatan segera berhenti, mencegah produk cacat dari produksi; Yang kedua adalah konsep "JIT", dimana setiap proses hanya menghasilkan apa yang dibutuhkan oleh proses selanjutnya secara terus menerus. Berdasarkan filosofi dasar jidoka dan JIT, TPS dapat secara efisien dan cepat menghasilkan kendaraan dengan kualitas suara, satu per satu, yang sepenuhnya memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kegiatan outbound dicerminkan sebagai produk dikirim langsung ke dealer Toyota: lokal, atau daerah (tidak melintasi laut dalam distribusi), jika pengiriman lebih jauh atau ekspor, pengirimannya menggunakan kontainer. Secara keseluruhan, Marketing dan Sales Toyota menawarkan sekitar 60 model mobil, dengan setiap saluran hanya menawarkan 15-25 model. Dealer Toyota secara keseluruhan memiliki kurang lebih 5.000 outlet di 170 negara. Setiap dealer dapat mengembangkan pengetahuan mendalam tentang semua model yang dijualnya, dan dapat berupaya untuk menjual semua model mobil yang ditugaskan kepadanya, bukan hanya beberapa model yang paling menguntungkan. Untuk mendukung ini semua dealer bebas membuat keputusan independen, dan Toyota hanya dapat membantu mereka berinvestasi pada hal yang benar untuk ditingkatkan.

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Dalam servis, mantra “Kami ingin membuat mobil yang lebih baik”. “Kami ingin memastikan bahwa mobil tetap menjadi bentuk mobilitas yang disukai, tidak peduli bagaimana perkembangannya”. “Kami ingin membuat masyarakat mobilitas kami lebih baik dan lebih baik” menjadi bahan bakar untuk segenap SDM Toyota berusaha sepenuh hati untuk memuaskan pelanggannya.

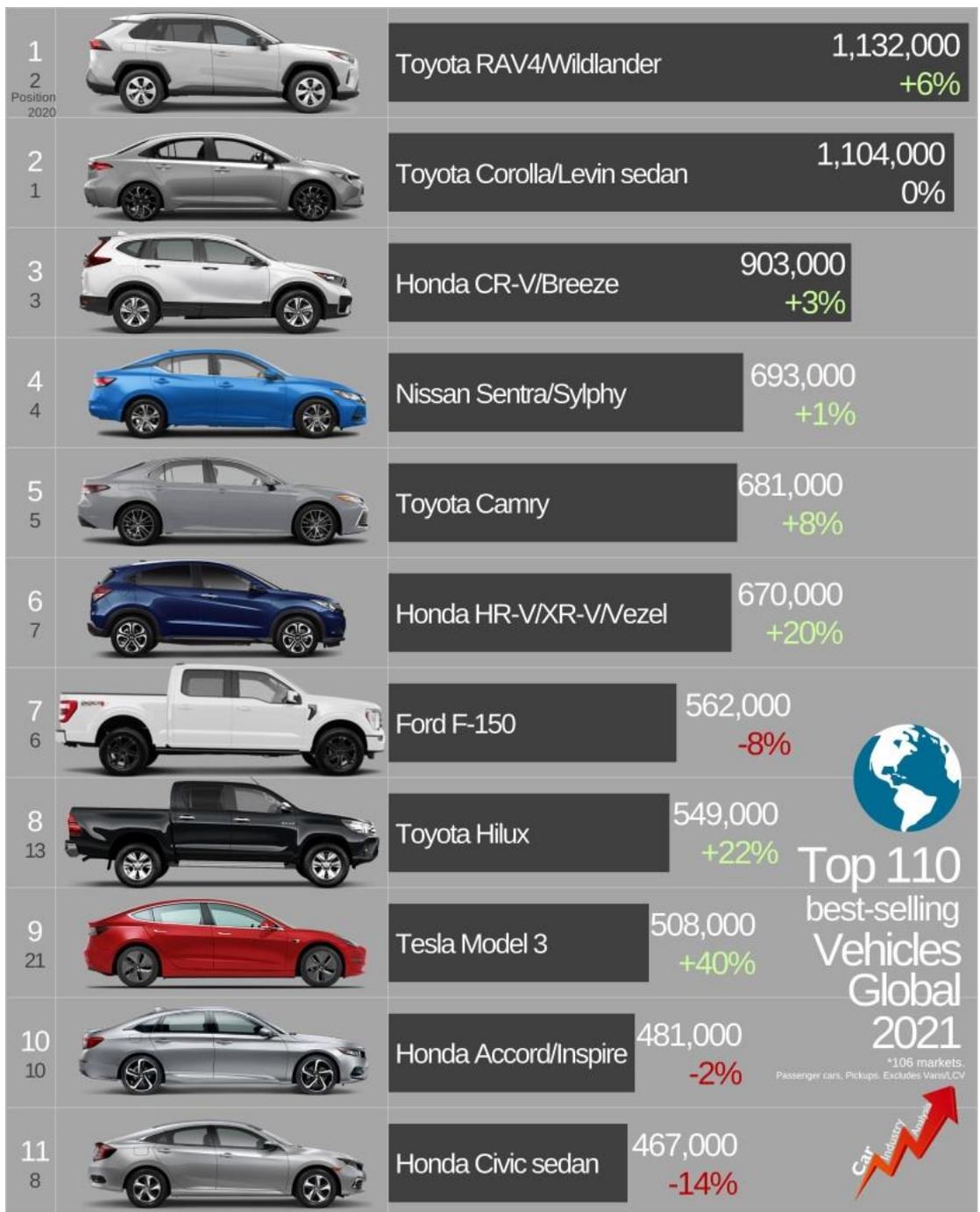
Infrastruktur				
Infrastruktur yang dimiliki oleh pabrik Toyota sangat modern dan mengagumkan, mempunyai sistem robotik yang dioperasikan oleh SDM nya. Segala sesuatu yang ada di proses produksi didukung dengan cermat hingga tersedia untuk di jual di apapun situasi antara pabrik dan dealernya.				
Human Resources				
Toyota mengembangkan SDM yang memiliki keinginan untuk membuat mobil semakin baik dan membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik dan terus bekerja untuk membuat perbaikan yang berkelanjutan secara konstan berbasis Genchi Genbutsu (pengalaman langsung di lapangan).				
Pengembangan Teknologi				
Jidoka – jika ada peralatan yang tidak berfungsi atau ditemukan bagian yang rusak, maka mesin secara otomatis akan berhenti dan operator akan berhenti produksi dan memperbaiki kerusakan seperti: Smart mobility Technology, Environmental Technology, Safety Technology, Automated Driving Technology, Partner Robot.				
Procurement				
Seluruh bagian yang dibuat dan dipasok harus memenuhi standar mutu yang telah ditentukan. Hal ini dicapai melalui Jidoka.				
INBOUND	OPERATION	OUTBOND	MARKETING & SALES	SERVICE
<ul style="list-style-type: none"> Logistik masuk mencakup dua operasi yang berbeda: 1) operasi yang mengangkat suku cadang dari pemasok lokal ke pabrik lokal; 2) logistik masuk global, untuk mengangkat suku cadang dari Jepang ke pabrik di luar negeri. Pemasok tingkat pertama: bekerja sama dalam tim pengembangan produk Tingkat kedua: membuat bagian-bagian individual. 	<p>Dalam operasinya Toyota menerapkan TPS TPS didirikan berdasarkan dua konsep: pertama disebut "jidoka" (yang dapat diterjemahkan sebagai "otomatisasi dengan sentuhan manusia") yang berarti ketika terjadi masalah, peralatan segera berhenti, mencegah produk cacat dari produksi; Yang kedua adalah konsep "JIT", dimana setiap proses hanya menghasilkan apa yang dibutuhkan oleh proses selanjutnya secara terus menerus.</p>	<p>Produk langsung dikirim ke dealer Toyota: lokal, atau wilayah (tidak melintasi laut dalam pendistribusian), jika pengiriman lebih jauh atau ekspor, pengirimannya menggunakan container.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Toyota menawarkan sekitar 60 model mobil, dengan setiap saluran hanya menawarkan 15-25 model. Dealer Toyota berjumlah 5.000 gerai di 170 negara. Dealer dapat mengembangkan pengetahuan tentang semua model yang dijualnya, dan dapat berupaya menjual semua model mobil yang ditugaskan kepadanya, bukan hanya model yang paling menguntungkan. Dealer bebas mengambil keputusan secara independen. 	<ul style="list-style-type: none"> Kami ingin membuat mobil yang lebih baik. Kami ingin memastikan bahwa mobil tetap menjadi bentuk mobilitas yang disukai, tidak peduli bagaimana perkembangannya. Kami ingin menjadikan masyarakat mobilitas kami lebih baik dan lebih baik lagi.

Sebagai hasil dari *change curve* dan *value chain* ini analisis otomotif Felipe Munoz telah menganalisis data dari 106 negara termasuk Indonesia yang cakupannya meliputi 99,32% dari pasar global berdasarkan volume. Munoz telah menghasilkan daftar 110 mobil paling populer yang dijual baru pada tahun 2021 (IOL, 2022), dua dari tiga besar penjualan dunia berhasil diraih Toyota dengan daftar teratas adalah Toyota Rav4, dengan 1,13 juta penjualan global dan diikuti oleh Toyota Corolla (1,104 juta) dan Honda CR-V (903.000). Selain itu Toyota menjadi runner up Most valuable automotive brands worldwide by brand value 2022 dengan net revenue rose by over 15 percent year-on-year and grew to approximately equal to 257 billion U.S. dollars, walaupun posisi ini turun satu peringkat dari tahun 2021 karena diambil alih oleh Tesla (Statista Research Department, 2022).

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023



Gambar 1. Top11 Best Selling Vehicles Global 2021

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

MANAGERIAL IMPLICATION

Penelitian ini menganalisis krisis recall Toyota selama tahun 2007-2021 dengan pendekatan change curve dan value chain. Krisis recall Toyota dipilih sebagai studi kasus untuk penerapan teori-teori yang berkaitan dengan SCM dan juga manajemen krisis karena Toyota adalah perusahaan terkenal dan krisis recall Toyota merupakan peristiwa krisis korporasi yang hangat diperdebatkan oleh para peneliti maupun pengamat pasar. Selain itu, krisis recall sebagian besar terjadi tidak terduga, mengingat fakta bahwa Toyota adalah merek konsumen yang terkenal dan terhormat dan memiliki konsep dan proses produksi yang begitu teliti. Dengan demikian menarik untuk memahami bagaimana Toyota menghadapi krisis tersebut. Terakhir, disimpulkan bahwa banyak pelajaran yang dapat dipetik dari krisis recall ini, bahwa krisis jika ditangani dengan jujur dan SCM yang baik, maka krisis berbalik menjadi jaminan produk perusahaan dan meningkatkan value produk bagi pelanggannya sebagai hasil akhir. Berbagai pembelajaran tersebut akan menjadi acuan bagi manajer di masa depan dalam menangani krisis perusahaan terutama terkait dengan recall produk.

IV. Kesimpulan

Toyota Global adalah salah satu pembuat mobil terkemuka di dunia dalam hal penjualan dan produksi. Dalam kurun waktu tahun 2007-2021, Toyota melakukan recall kendaraan dalam jumlah besar. Penarikan kembali tidak hanya berdampak buruk pada reputasi perusahaan tetapi juga mengakibatkan biaya yang cukup besar dan nilai jual kembali kendaraan yang lebih rendah.

Pada tahun 2009-2010, kerugian bersih tercatat setelah krisis keuangan global dan serangkaian masalah penarikan kembali yang dimulai pada tahun 2007. Untuk menjaga kualitas produk, pelayanan dan merek, Toyota menggunakan SCM secara strategis melalui dealernya untuk menarik produk cacat hingga perbaikan tanpa biaya, sebagai upaya untuk memberikan kepuasan pelanggan terhadap produknya. Toyota juga mengembangkan sumber daya manusia yang bersemangat untuk membuat mobil yang lebih baik dan membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik dan yang bekerja untuk melakukan perbaikan terus-menerus berdasarkan Genchi Genbutsu (pengalaman langsung di tempat) dan JIDOKA (pengembangan teknologi).

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Toyota telah menerapkan manajemen krisis yang efektif walaupun pada awalnya terjadi penyangkalan malfungsi Toyota Corporation pada sejumlah merek kendaraan Toyota yang berbeda selama periode 2007-2010. Toyota telah berhasil meminimalkan krisis dengan mengakui masalahnya dan bersikap transparan dalam pengambilan keputusannya (Heller & Darling, 2011).

“Kami ingin membuat mobil yang lebih baik. Kami ingin memastikan bahwa mobil tetap menjadi bentuk mobilitas yang disukai, tidak peduli bagaimana perkembangannya. Kami ingin membuat masyarakat mobilitas kami lebih baik dan lebih baik”. Jargon plus Toyota Way ini sukses meyakinkan pelanggan untuk tetap membeli produk Toyota. Terakhir, menurut statista.com tahun 2021, peringkat merek mobil terbesar dunia diraih oleh Toyota dengan pangsa pasar sekitar 10,5 persen. Toyota mengungguli Grup Volkswagen, jawaran tahun 2020 yang turun menjadi peringkat dua.

Namun saat ini ada hal yang harus dikembangkan Toyota mengingat tumbuhnya kesadaran lingkungan dan meningkatnya upaya untuk menghubungkan kendaraan, pabrikan otomotif dihadapkan pada berbagai tantangan baru. Tren pasar seperti peralihan ke bahan yang lebih ringan, serta tren ke arah kendaraan listrik dan otonom akan merevolusi industri.

V. Bibliografi

- Balogun, J., & Jenkins, M. (2003). *Re-conceiving change management: a knowledgebased perspective*. European Management Journal (21-2), 247-257.
- Boubaker, S., Jemaï, Z., Sahin, E. & Dallery, Y. (2019). *Supply chain agility: review of situations*. Proceedings of the 8th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems (ICORES 2019), 270-276.
- Ensign, P.C. (2001). *Value chain analysis and competitive advantage*. Journal of General Management. 27(1), 18-42.
- Ernst, D. (2004). *Global production networks in east asia's electronics industry and upgrading prospects in malaysia*, in Yusuf Shahid, M. Anjum Atlas, and Kaoru Nabeshima (eds.). Global Production Networking and Technological Change in East Asia, Oxford, UK: Oxford University Press.

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

- Eskew, M. (2005). *Synchronized Commerce: The Asia Imperative*. Longitudes 05, Shanghai, China, October 20.
- Feller, A., Shunk, D. & Callarman, T. (2006). *Value chains versus supply chains*. BPTrends. <https://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf>
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research, Principles and Practices*. Cambridge University Press, New York.
- Heller, V., L. & Darling, J., R. (2011). *Toyota in crisis: denial and mismanagement*. Journal of Business Strategy, 32(5), 4-13. <https://doi.org/10.1108/02756661111165426>
- Heracleous, L. & Barrett, M. (2001). *Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation*. Academy of Management Journal, 44(4), 755-778.
- Ibn-Mohammed, T., Mustapha, K., Godsell, J.; Adamu, Z., Babatunde, K., Akintade, D.; Acquaye, A., Fujii, H.; Ndiaye, M., & Yamoah, F. (2021). *A critical analysis of the impacts of covid-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies*. Resour. Conserv. Recycl. 2021, 164, 105169.
- IOL. (2022, June 21). *These were the world's 10 best selling vehicles in 2021*. Retrieved From the IOL website: <https://www.iol.co.za/motoring/industry-news/these-were-the-worlds-10-best-selling-vehicles-in-2021-235ecb4f-70a3-4f6e-92d6-9e896bc76b72>
- Flynn, B., B. & Zhao, X. (2015). *Global supply chain quality management: product recalls and their impact*, CRC Press, New York.
- Kübler-Ross E. (1969). *On death and dying*. MacMillan, New Yorks
- Lall, S. (1997). *Technological change and industrialization in the Asian NIEs: achievement and challenges*. Paper presented at the international symposium on "Innovation and Competitiveness in Newly Industrializing Economies," Science and Technology Policy Institute, Seoul, Korea, May 26-27.
- Liker, J., K. (2004). *The toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.
- Liker, J., K. & Morgan J., M. (2006). *The toyota way in services: the case of lean product development*. Journal Academy of Management Perspectives, 20(2), 5-20.

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

- Ohno, T. (1988). *Toyota production system beyond large-scale production*. Productivity Press Portland, Oregon.
- Oswald, A., M., Kesavan, R. & Bernacchi, M. (2004). *Customer value chain involvement for co-creating customer delight*, The Journal of Consumer Marketing, 21(7), 486-496.
- Porter, M., E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, NY: Free Press.
- Kumar, S.R, Nathan V.N, Mohammed, A.S.I, Rajkumar, V. & Karthick A.P. (2021). *Productivity enhancement and cycle time reduction in toyota production system through jishuken activity – Case study*. Mater Today Proc 37:964–966. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.06.181>
- Saruta, M. (2006). *Toyota production systems: the 'toyota way' and labour-management relations*. Asian Business & Management, 5(4), 487–506.
- Sharma, A., Garg, D. & Agarwal, A. (2014). *Product recall: supply chain quality is?* Int. J. Intelligent Enterprise, 2(4), 277–293.
- Soosay, C., Nunes, B., Bennett, D J., Sohal, A., Jabar, J. et al. (2016). *Strategies for sustaining manufacturing competitiveness: comparative case studies in australia and sweden*. Journal of Manufacturing Technology Management, 27(1): 6-37. <http://dx.doi.org/10.1108/JMTM-04-2014-0043>
- Sosnovskikh, S., (2016). *Toyota motor corporation: organizational culture*. Philosophy Study, 6 (7), 442-454. doi:10.17265/2159-5313/2016.07.005
- Statista Research Department. (2022, June 06). *Most valuable brands within the automotive sector worldwide as of 2022, by brand value*. Retrieved From the Statista website: <https://www.statista.com/statistics/267830/brand-values-of-the-top-10-most-valuable-car-brands/>
- Stewart, J. (2012). *The toyota kaizen continuum: a practical guide to implementing lean*. CRC Press.
- Straková, J., Rajiani, I., Pártlová, P., Váchal, J. & Dobrovi, J. (2020). *Sustainable business strategy on the example of manufacturing and industrial enterprises in the czech republic*. Sustainability, 12, 1520.
- Straková, J., Pártlová, P., Dobrovič, J., & Váchal, J. (2018). *Situational analysis and its role in the process of strategic business management*. Pol. J. Manag. Stud., 18: 353–364.

Change Curve and Value Chain Analysis: Case Study Of Toyota Motor Product Recall 2007-2021

Dian Inda Sari

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

- Sturgeon, T., Linden, G. & Zhang, L. (2012). *Product-level global value chains: UNCTAD study on improving international trade statistics based on global value chains*. Massachusetts Institute of Technology, August 29.
- Subramanian, K., R. (2017). *Reinvention: how organizations cope with disruption and radical change*. International Journal of Trend in Research and Development, 4(5): 319-324.
- Toma, S. G. & Naruo, S., (2017). *Total quality management and business excellence: the best practices at toyota motor corporation*. Amfiteatru Economic, 19(45), 566-580.
- Valentino, C. & Brunelle, F. (2004). *The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture*. Journal of Healthcare Management, 49(6): 393-404.
- Wang, M., Wu, Y., Chen, B. & Evans, M. (2021). *Blockchain and supply chain management: a new paradigm for supply chain integration and collaboration*. Operations and Supply Chain Management 14(1), 111 – 122
- Zamora, E., A. (2016). *Value chain analysis: a brief review*. Asian Journal of Innovation and Policy 5.(2), 116-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.7545/ajip.2016.5.2.116>
- Zhang, D. (2017). *Porter's five forces analysis and value chain analysis of aux air conditioning co., Ltd*. Proceedings of the 3RD International Conference on Social Science and Technology Education (ICSSTE 2017), 350–354.