

**ANALISIS STRATEGI BISNIS LOGISTICS & SUPPLY CHAIN SUKU CADANG
TOYOTA PADA PT. HADJI KALLA**

**AN ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN
TOYOTA SPARE PARTS AT PT. HADJI KALLA**

¹A. Muh. Firdaus, ²Muhammad Yunus Amar, ³Mursalim Nohong

¹PT. Kalla Toyota (a.muh.firdaus@gmail.com)

²Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin,
(myunmar@yahoo.com)

³Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin,
(mursalim1906nohong@gmail.com)

Abstrak.

Strategi bisnis sangat penting dalam mengembangkan dan mengoptimalkan potensi bisnis kedepan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kondisi kinerja bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota pada PT. Hadji Kalla serta mengukur dan menentukan strategi bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota pada PT. Hadji Kalla. Penelitian ini menggunakan pendekatan *deskriptif kualitatif dan kuantitatif* yang dilakukan pada PT. Hadji Kalla dengan waktu ± 2 Bulan. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis *SWOT & TOWS Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data kualitatif dan kuantitatif. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, kinerja bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota pada PT. Hadji Kalla memiliki sebaran yang berbeda dari setiap jenis dan tipe kendaraan. *Kedua*, analisis *SWOT* dari *keempat perspektif BSC* menunjukkan *posisi perusahaan dominan pada kuadran I sehingga harus dilakukan tindakan progresif melalui pemanfaatan kekuatan internal untuk meraih peluang pasar yang cukup besar*. *Ketiga*, penentuan strategi bisnis dari *empat perspektif BSC: keuangan, yaitu* manajemen dalam pemilihan bisnis baru dapat segera disiapkan dan disosialisasikan ke seluruh bagian organisasi; *pelanggan yaitu* meningkatkan *customer touch point* kepada para pelanggan; *proses bisnis internal yaitu* inovasi teknologi dalam menghadapi era digital; *serta pembelajaran & pertumbuhan yaitu* memperkuat posisi karyawan perusahaan dalam kesejahteraan serta kompetensi. Kondisi kinerja bisnis dengan penerapan analisis *SWOT & TOWS BSC* dapat terpetakan posisi perusahaan dan memberikan *output* berupa strategi dari *keempat perspektif* bisnis perusahaan.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Analisis *SWOT, Balanced Scorecard*.

Abstract

Business strategy is very important in developing and optimizing future business potential. The aim of this study is to understand the condition of business performance Logistics and Supply Chain Toyota Spare Parts at PT. Hadji Kalla and to measure also to determine the business strategy of Logistics and Supply Chain Toyota Spare Parts at PT. Hadji Kalla. The study applied qualitative and quantitative descriptive, which conducted at PT. Hadji Kalla for ± 2 Months. Analysis method used SWOT analysis & TOWS Balanced Scorecard. Data were applied in research consist of qualitative and quantitative. Primary and secondary were source data. The results of study shows that 1) The performance of business Logistics and Supply

Chain Toyota Spare Parts at PT. Hadji Kalla has different distribution of each kind and type of cars. 2) SWOT analysis of fourth BSC perspective indicates dominant position of company at quadrant I than progressive action should be taken through utilization of internal strengths for reaching a big enough marketing opportunity. 3) The business strategy determination of 4th perspective BSC: finance that is management in new business selection can be immediately prepared and socialized to the whole organization; customer that is to raise customer touch point to the customer; internal business process that is technological innovation to in facing digital era; and learning and growing that is to strengthen the position company's employee in prosperity and completion. From this is condition of business performance with SWOT & TOWS BSC analysis application can be mapping the position of company and giving the output strategy of the fourth company business perspectives.

Keywords: *Business Strategy, SWOT Analysis, Balanced Scorecard.*

PENDAHULUAN

Adanya perkembangan perekonomian dewasa ini, menyebabkan terjadinya persaingan yang semakin ketat antar perusahaan baik yang bergerak di bidang industri, dagang maupun jasa, setiap perusahaan berusaha untuk dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Setiap perusahaan yang didirikan bermaksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik itu jangka panjang maupun jangka pendek. Untuk mencapai tujuan tersebut, masing-masing perusahaan harus dapat mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Artinya antara bagian yang satu dengan yang lain tidak berjalan sendiri-sendiri melainkan saling terkait sehingga efektifitas dan efisiensi perusahaan dapat tercapai. (Nasution, 2005).

Salah satu bagian yang sangat memerlukan efektifitas dan efisiensi adalah bagian perawatan mesin (*maintenance*) khususnya pada kendaraan dengan merek Toyota. Kelancaran proses perawatan mesin tersebut salah satunya ditentukan oleh ketersediaan suku cadang (*parts*) yang merupakan elemen penting dalam kesiapan pengoperasian kendaraan perusahaan yang membutuhkan perawatan. (Johnny Darmawan, 2014).

Suku cadang ini sendiri merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menunjang kegiatan perawatan mesin. Kekurangan ataupun ketidaksiapan suku cadang dapat berakibat terhentinya proses perawatan mesin yang memerlukan suku cadang tersebut. Akan tetapi terlalu besarnya persediaan suku cadang dapat menyebabkan terjadinya pemborosan biaya terutama pada biaya penyimpanan dan pemeliharaan suku cadang tersebut, yang akan memperbesar biaya perawatan.

Konsep *Logistics & Supply Chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan mengantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk supplier, pabrik, distributor, toko

atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik. (I Nyoman Pujawan, 2017).

Sehubungan dengan penjabaran di atas sebagai hal yang melatar belakangi penulis dan menarik untuk diteliti lebih lanjut maka penulis mengangkat tema dalam menganalisa serta memformulasikan strategi apa yang sesuai untuk mengembangkan dan mengoptimalkan potensi Bisnis Logistik Suku Cadang Toyota di area Pemasaran PT. Hadji Kalla yang mencakup Kawasan Timur Indonesia di tengah terjadinya tren penurunan penjualan unit kendaraan Toyota itu sendiri. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk mengambil Penelitian Tesis dengan judul: “*Analisis Strategi Bisnis Logistics & Supply Chain Suku Cadang Toyota pada di PT. Hadji Kalla.*”

BAHAN DAN METODE PENELITIAN

Lokasi dan Rancangan Penelitian

Penelitian mengambil lokasi di Toyota *Parts Center*, PT. Hadji Kalla, dengan alamat Kawasan Industri Makassar (KIMA), Jl. KIMA Raya 1 B/4A, Daya, Biringkanaya, Makassar 90241 Sulawesi Selatan. Jenis penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif.

Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data kualitatif yang diperoleh dari manajemen perusahaan dan karyawan.& data kuantitatif yang diperoleh dalam bentuk angka yang dapat dihitung. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu data primer yang diperoleh dengan mengumpulkan langsung dari tempat objek penelitian di PT. Hadji Kalla dan data sekunder yang berupa informasi yang dapat diperoleh dari laporan kinerja bisnis penjualan suku cadang Toyota PT. Hadji Kalla, internet, majalah, dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian ini.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data sangatlah penting karena berkaitan dengan tersedianya data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian sehingga kesimpulan yang diambil adalah benar. Oleh karena itu, metode pengumpulan data harus dilakukan dengan cara yang tepat. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah Observasi yaitu pengamatan langsung di perusahaan/wilayah sebagai objek penelitian, Wawancara yaitu melakukan wawancara langsung dengan pengelola dan aparat terkait yang ada di lapangan, dan Focus Discussion Group (FGD), yaitu melaksanakan forum diskusi dengan beberapa pihak terkait objek penelitian.

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT/TOWS terhadap empat perspektif bisnis *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.

SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Jadi, SWOT adalah sebuah strategi yang mengevaluasi *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) di dalam bisnis. TOWS adalah singkatan dari *Threats* (ancaman), *Opportunities* (peluang), *Weaknesses* (kelemahan) dan *Strengths* (kekuatan) kedua mengacu pada hal yang sama. (Arthur A. Thompson, JR. And A. J. Strickland III, 1993).

Faktor Internal SWOT atau TOWS adalah faktor yang berasal dari dalam suatu perusahaan yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan tersebut. Faktor internal merupakan lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weaknesses*). Faktor Internal pada analisis SWOT atau TOWS ditentukan dari kondisi atau situasi lingkungan dalam perusahaan itu sendiri. Pearce and Robinson (1998) variabel yang berasal dari faktor internal, antara lain Sumber Daya Manusia (SDM), Proses, Produk (barang), Harga, Tempat dan Saluran Distribusi, Promosi, Layanan Konsumen. Sedangkan variabel yang berasal dari faktor eksternal, antara lain, antara lain Ekonomi, Sosial, Budaya, Politik, Pasar.

Pearce and Robinson (1998) Ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal. Kemudian Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitaif melalui perhitungan Analisis SWOT agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Kinerja Bisnis

Gambar 1 menunjukkan tren Sales Revenue (Rp.) Kinerja Bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota memiliki sebaran yang berbeda setiap jenisnya yakni di dominasi oleh penjualan jenis TGP (Toyota Genuine Parts), kemudian TGP Dyna serta TMO (Toyota Motor Oil) Synthetic, dan lainnya

Gambar 2 menunjukkan tren Sales Revenue (Rp.) Kinerja Bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota memiliki sebaran yang berbeda setiap jenisnya yakni di dominasi

oleh penjualan item suku cadang untuk tipe kendaraan Toyota Avanza, kemudian Dyna, Kijang Innova, dan lainnya.

Mengukur Kinerja Bisnis

Berdasarkan pada hasil pengumpulan informasi analisis faktor internal maupun eksternal, maka disusun Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix. Pada pengukuran kinerja bisnis ini melihat dari empat perspektif (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal serta Pembelajaran & Pertumbuhan) yang mana masing-masing dianalisis faktor yang memengaruhi baik itu secara Internal maupun eksternal.

Dari matriks SWOT pada Gambar 3 dapat dilihat bahwa posisi perusahaan pada perspektif keuangan adalah berada pada Kuadran I, sehingga harus dilakukan tindakan-tindakan yang progresif melalui pemanfaatan kekuatan internal untuk dapat meraih peluang pasar yang cukup besar.

Dari matriks SWOT pada Gambar 4 dapat dilihat bahwa posisi perusahaan pada perspektif pelanggan adalah berada pada Kuadran I, sehingga harus dilakukan tindakan-tindakan yang progresif melalui pemanfaatan kekuatan internal untuk dapat meraih peluang pasar yang cukup besar.

Dari matriks SWOT pada Gambar 5 dapat dilihat bahwa posisi perusahaan pada perspektif proses bisnis internal adalah berada pada Kuadran IV, sehingga harus dilakukan strategi bertahan melalui pemanfaatan kekuatan internal untuk dapat meraih peluang pasar yang cukup besar, *mengendalikan* kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Dari matriks SWOT pada Gambar 6 dapat dilihat bahwa posisi perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah berada pada Kuadran I, sehingga harus dilakukan tindakan-tindakan yang progresif melalui pemanfaatan kekuatan internal untuk dapat meraih peluang pasar yang cukup besar.

Sehingga setelah melakukan Analisis SWOT dari keempat perspektif dalam balanced Scorecard tadi maka menunjukkan kuadran yang paling dominan adalah posisi perusahaan pada kuadran I, artinya posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Menentukan Strategi Bisnis

Dalam penentuan kinerja bisnis ini dilakukan full analysis melihat dari empat perspektif (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal serta Pembelajaran & Pertumbuhan) yang mana masing-masing dianalisis faktor strategi dari segi Strengths-Opportunities, Strengths-Threats, Weaknesses-Opportunities, Weaknesses-Threats. Adapun *Full Analysis* faktor dari keempat perspektif tersebut yang akan menentukan *TOWS-BSC Strategy* adalah sebagai berikut:

1. Full Analysis

- a. Strengths-Opportunities Strategies (SO Strategies), mengembangkan fasilitas outlet haji kalla untuk menciptakan fasilitas yang best in town, mengembangkan metode employee happiness untuk mempertahankan culture perusahaan yang lebih baik, mengembangkan bisnis baru untuk memperkuat profit after tango project, memperkuat brand image perusahaan, memperkuat proses kerja yang lebih mengutamakan teknologi dan perbaikan berkelanjutan, menguatkan penguasaan pasar, mengembangkan program loyalitas pelanggan, meningkatkan kepercayaan partner bisnis perusahaan.
- b. Strengths-Threats Strategies (ST Strategies), memperkuat proses it diseluruh bagian proses kerja, meningkatkan kualitas karyawan menjadi lebih semakin baik untuk persiapan menghadapi pembukaan bisnis baru, meningkatkan kepercayaan pelanggan dalam menghadapi kompetisi industri.
- c. Weaknesses-Opportunities Strategies (WO Strategies), memperkuat kualitas database pelanggan, memperkuat sistem dan metode intelejen pasar, mengembangkan metode dan sistem pemasaran yang lebih baik, memperkuat otomisasi proses kerja, memperkuat kualitas kaderisasi guna mengefektifkan tujuan organisasi, memperkuat pengembangan sdm dengan lebih kompeten sesuai dengan level kompetensi yang lebih tinggi, memperkuat inovasi layanan sesuai dengan kebutuhan generasi saat ini, mengembangkan sistem dan metode imbal jasa untuk lebih memenuhi dan memenangkan hati karyawan.
- d. Weaknesses-Threats Strategies (WT Strategies), diperlukan untuk mengembangkan jenis layanan ke pelanggan untuk tetap menyesuaikan dengan kecepatan perubahan dan adaptasi teknologi baru, sangat diperlukan memperbaiki database pelanggan serta meningkatkan kualitas database tersebut untuk mengikat loyalitas pelanggan dalam rangka menghadapi banyaknya perubahan dari sisi peraturan pemerintah akan hukum konsumen, peningkatan kaderisasi pemimpin akan memudahkan dalam

membuka bisnis baru dan juga untuk menghadapi kebijakan pemerintah akan industri serta kompetisi.

2. *TOWS-BSC Strategy*

- a. Finance, Mengembangkan Bisnis baru untuk memperkuat Profit after Tango Project
- b. Customer, Mengembangkan Fasilitas Outlet Hadji Kalla untuk Menciptakan Fasilitas yang Best In Town, Memperkuat Brand Image Perusahaan Menguatkan Penguasaan Pasar, Mengembangkan program Loyalitas Pelanggan, Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan dalam menghadapi Kompetisi Industri, Memperkuat kualitas database pelanggan
- c. Internal Business Process, Memperkuat Proses Kerja yang lebih mengutamakan Teknologi dan Perbaikan Berkelanjutan, Memperkuat sistem dan metode Intelejen Pasar, Memperkuat Otomatisasi Proses Kerja, Memperkuat Inovasi Layanan sesuai dengan kebutuhan Generasi saat ini, Memperkuat Proses IT diseluruh bagian Proses Kerja
- d. Learning & Growth, Mengembangkan Metode Employee Happiness untuk mempertahankan Culture Perusahaan yang lebih baik, Memperkuat kualitas Kaderisasi guna mengefektifkan tujuan Organisasi, Memperkuat Pengembangan SDM dengan lebih kompeten sesuai dengan level kompetensi yang lebih tinggi, Mengembangkan sistem dan metode imbal jasa untuk lebih memenuhi dan memenangkan hati karyawan, Meningkatkan kualitas karyawan menjadi lebih semakin baik untuk persiapan menghadapi pembukaan bisnis baru.

Adapun perencanaan aktifitas (*Action Plan*) dari pilihan Strategi Progresif oleh perusahaan adalah dengan memastikan organisasi dalam hal ini PT. Hadji Kalla melakukan ekspansi bisnis suku cadang Toyota dengan membuka bisnis suku cadang yang baru dalam hal menambah outlet ataupun meningkatkan volume penjualan di setiap outlet yang ada mengingat pangsa pasar suku cadang yang tetap dalam jalur pertumbuhan yang baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada Bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan yaitu Kondisi Kinerja Bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota menunjukkan tren yang positif dari tahun ke tahun yang mana diupayakan akan terus bertahan serta trennya positif. Kinerja Bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota setelah

dilakukan metode analisis SWOT-BSC dapat terpetakan dari segi faktor internal maupun eksternal dari keempat perspektif bisnis perusahaan. Strategi Bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota setelah dilakukan *full analysis* dengan matriks TOWS-BSC dapat memberikan output berupa strategi dari keempat perspektif bisnis perusahaan.

Untuk lebih mengoptimalkan perencanaan strategi bisnis yang baik bagi Bisnis *Logistics & Supply Chain* Suku Cadang Toyota pada PT. Hadji Kalla, maka saran-saran yang disampaikan adalah Kondisi Kinerja Bisnis agar selalu memperhatikan daya saing perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnis logistik. Perlu agar tetap rutin dalam memonitor pengukuran kinerja bisnis logistic perusahaan agar tetap sesuai dengan kondisi yang semestinya. Pilihan strategi yang telah ditentukan agar tetap dimaksimalkan implementasinya di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

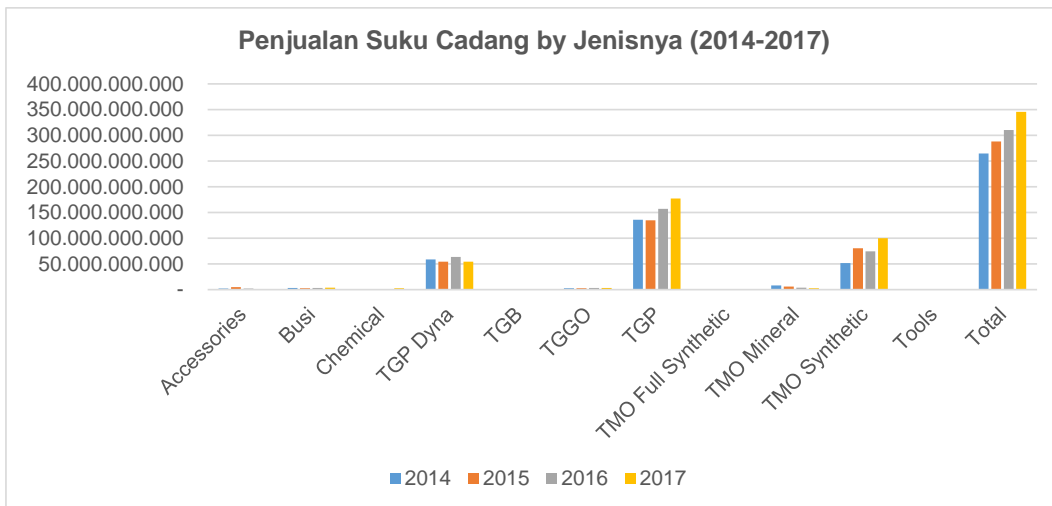
- Alao, Esther. (2013). *Strategic Decision Making, Balanced Ccorecard Profitability: issues and challenges*. International Journal of Accounting Research 2013 Vol. 1, No.1.
- Alborz Hajikhani, Hamid Reza Jafari. (2013). *Developing a Mix Method of SWOT, BSC & QFD toward Strategic Planning*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business. May 2013 Vol 5, No. 1.
- Amin, Widjaja Tunggal. (2004). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Havarindo.
- Andi Ilham Said, dkk. (2006). *Produktivitas dan Efisiensi dengan Supply Chain Management*. Jakarta: Penerbit PPM
- Arash Shahin Dr., Professor Mohamed Zairi. *Strategic Management and Benchmarking The Balanced Score Card (BSC): An Integrated Methodology*. International Management Journals. ISSN: 1742-8204, Volume 2 Issue 2 Special Edition.
- Arthur A. Thompson, Jr. and A.J. Strickland III. 1993. *Strategic management: concept and cases*. 7th ed. New York: Richard d. Irwin, inc.
- Darmawan, Johnny. (2014). *Kiprah Toyota Melayani Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Elaheh Enteshari Najaf Abadi, Ali Karbasi Najaf Abadi, Iraj Soltani (2012). *Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card: A Case Study*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences July 2012, Vol. 2, No. 7 ISSN: 2222-6990

- Emad A. Awadallah, AmirAllam. (2017). *A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool*. International Journal of Business and Social Science, July 2015, Vol. 6, No. 7.
- Erhard K. Valentin. (2005). *Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead*. The Journal of Applied Business Research—Spring 2005, Volume 21, Number 2.
- Fred R. David, Forest R. David. 2016. *Konsep Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi 15*. Jakarta: Salemba Empat.
- F. Robert Jacobs, Richard B. Chase. 2015. *Operations and Supply Chain Management, 14th Global Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gazpersz, Vincent. 2004. *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gazpersz, Vincent. 2017. *Sistem Manajemen Kinerja terintegrasi, Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- John A, Pearce II and Richard B. Robinson Jr. 1998. *Strategic Management*, 3rd ed. USA : Richard D. Irwin, Illions.
- Indrajit, Richardus E. and Djokopranoto, Richardus. 2005. *Konsep Manajemen Supply Chain*. Jakarta: Grasindo.
- Indrianty, Sudirman. 2012. *Topik-Topik Riset Manajemen Strategi*. Kerjasama: IPB Press & Unhas Press.
- James, C. Craig, & Grant, Robert M. (2003). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Mediator.
- Kaplan, Robert. S & David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi aksi-Balanced Scorecard*. Jakarta: diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla Erlangga.
- Mariza, Ita. (2003). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. *Jurnal the Winners* Volume 04 / Nomor 2 / September 2003.
- Meena, Chavan. (2009). *The Balanced Scorecard: A New Challenge*. Journal of Management Development, Vol.28 No.5, 2009 pp. 393-406.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Ke-1. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: system pelipatganda kinerja perusahaan*. Edisi Ke-3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, Arman Hakim. (2005). *Manajemen Industri*. Yogyakarta: ANDI.

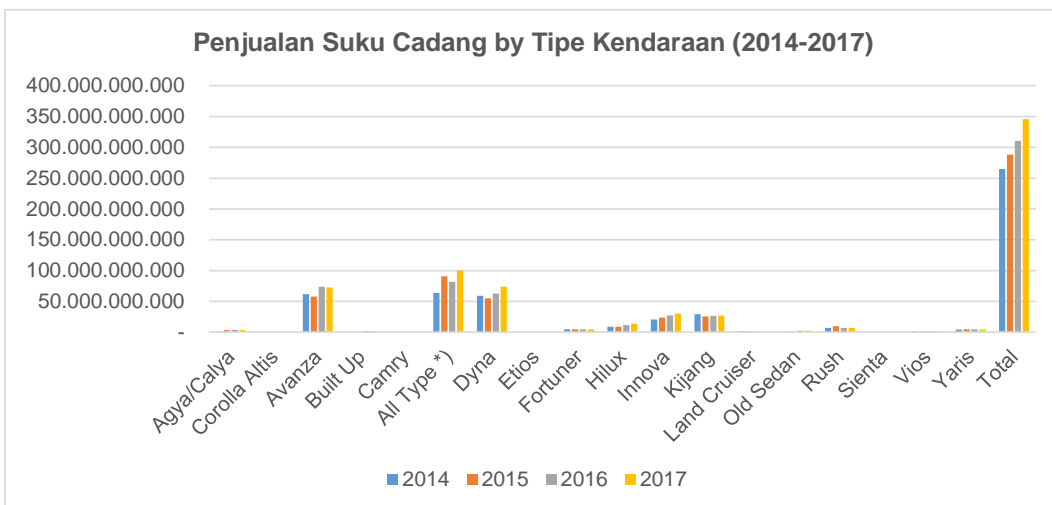
- Niven, Paul, R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley and Sons, INC.
- Novanda, Dhea. (2012). *Implementasi Integrasi SWOT Balanced Scorecard Dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Grafika Jaya Sumbar*. Unand: Jurnal Teknik Industri. 2012.
- Nura Abubakar, Garba Bala Bello. (2013). *Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats(Swot) Analysis On Globacom Ltd*. International Journal of Information Technology and Business Management. 29 August 2013. Vol.16 No.1.
- Pujawan, I Nyoman, Mahendrawathi. 2017. *Supply Chain Management, Edisi 3*. Yogyakarta: ANDI
- Rangkuti, Freddy. (2014). *SWOT - Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Analisa SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan. (2002). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Saeed Ahmad Pour Kasgari*, Mostafa Tahmasebi** ,Bahram Torabi. (2015). *Integration model using SWOT-BSC for drawing strategy in Information Technology industry*. Bulletin of the georgian national academy of sciences, vols. 9, no. 1, 2015.
- Sarjono, Haryadi. (2006). Analisis Evaluasi Kinerja Direktorat Jendral Bina Produksi Holtikultura dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal The Winners*, Volume 7/ Nomor 1/ Maret 2006.
- Siagian, Yolanda M. 2005. *Aplikasi Supply Chain Management Dalam Dunia Bisnis*. Jakarta: Grasindo.
- Sugyiono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan pertama. Bandung: Alfabeta.
- Suharno, (2016). *Integration Of SWOT-Balance Scorecard To Formulate Strategic Planning In The Technology And Vocational Education In Indonesia*. Journal of Technical Education and Training (JTET) |61. Vol. 8, No.2 . December 2016
- Supply Chain & Logistics Review*, edisi Desember 2015. *Apakah Logistik Masih Berjaya?* hlm. 7.
- Supply Chain & Logistics Review*, edisi Februari 2018. *Menyongsong Otomatisasi Logistik*. hlm. 2.
- Tunggal, Widjaja, Amin. (2002). *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.

- Umar, Husein. (2001). *Strategic Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan, Handy. (2002). *Paradigma Baru Kepuasan Pelanggan*. SWA Sembada Edisi 18/XVIII.
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Zizlavsky, Ondrej. (2014). *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*. J. Technol. Manag. Innov. ISSN: 0718-2724. (<http://www.jotmi.org>)2014, Volume 9, Issue 3.

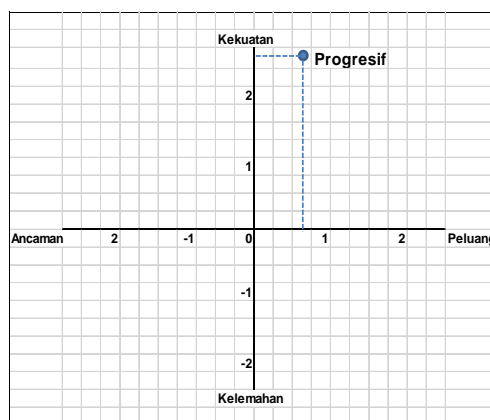
Lampiran 1



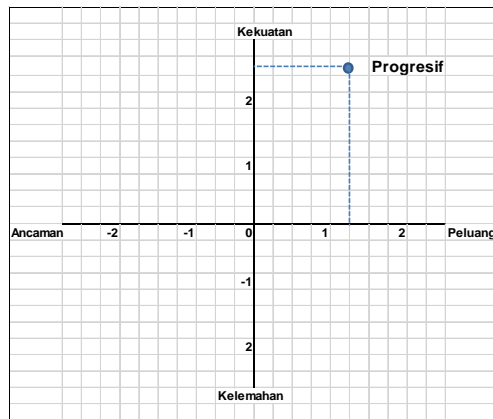
Gambar 1. Tren Bisnis Penjualan Suku Cadang (Parts) by Jenisnya di PT. Hadji Kalla



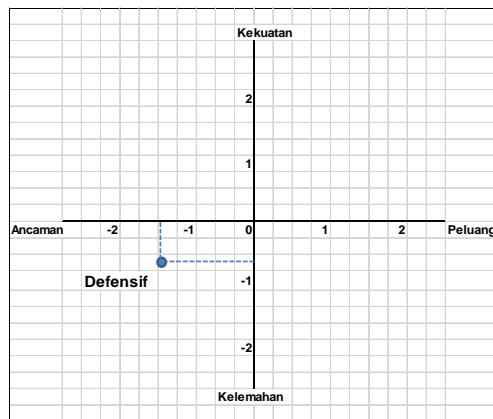
Gambar 2. Tren Bisnis Penjualan Suku Cadang (Parts) by Tipe Kendaraan di PT. Hadji Kalla



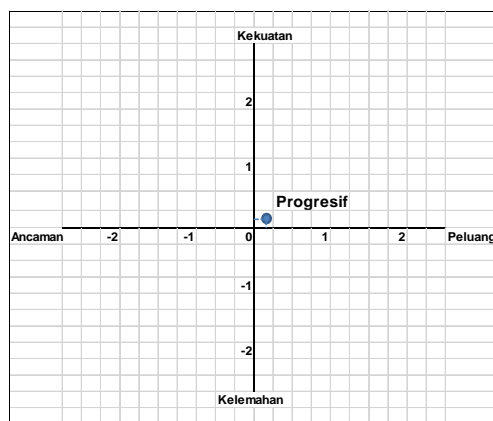
Gambar 3. Posisi Perusahaan Berdasarkan Analisis SWOT (Perspektif Finance)



Gambar 4. Posisi Perusahaan Berdasarkan Analisis SWOT (Perspektif Customer)



Gambar 5. Posisi Perusahaan Berdasarkan Analisis SWOT (Perspektif Internal Business Process)



Gambar 6. Posisi Perusahaan Berdasarkan Analisis SWOT (Perspektif Learning & Growth)