

**PENERAPAN *THEORY OF CONSTRAINT* (TOC) UNTUK
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PADA PERUSAHAAN
BAKPIA LATIEF DI KOTA KEDIRI**

Eky Syuraika
Nur Rahmanti Ratih
Universitas Islam Kediri
Fakultas Ekonomi – Prodi Akuntansi

ABSTRACT

The development of the food business is one of them in the city of Kediri. which is in the province of East Java where the food business from year to year is growing. One of them is the Pia Latief Kediri company. The high market demand must certainly be balanced with the speed of the company in producing a product without reducing the quality and quality produced. One method that can be used to increase the speed of production is the Theory of Constraint. The purpose of this study was to determine and analyze the application of the Theory of Constraint (TOC) to increase the profitability of the Bakpia Latief company in Kediri.

The data analysis technique used in this study is to identify increasing constraints, determine the most profitable product composition, maximize the flow through existing constraints, calculate margin throughput and calculate profitability. Before the implementation of the TOC, there was a lack of time available to meet the demand for bakpia, so that the demand for bakpia in the amount of 3,345,000 boxes for dry bakpia and 850,000 boxes for wet bakpia was threatened to be inappropriate. After applying the theory of constraints, this can be overcome by applying time with takt time so that the available time can be used in the production process, which in turn all requests both dry bakpia products and wet bakpia can be fulfilled. in wet bakpia products, while in dry bakpia products amounted to Rp. 22,537,500,000, the total throughput was Rp. 25,087,500,000. Profitability of companies proxied by NPM was 56.81%.

It is expected that by applying the theory of constraints can help companies in identifying the constraints that exist in the company, especially in the production section and can provide alternative solutions to problems in overcoming obstacles. It is better for the company to make a more scheduled ordering system and product production system in accordance with the existing capacity to avoid capacity inequality

Keywords: Theory of Constraint (TOC), Throughput of Profitability

PENDAHULUAN

Industri makanan di Indonesia berkembang semakin pesat dibanding industri kreatif lainnya. Hal tersebut merupakan peluang yang sangat besar bagi pelaku usaha karena industri makanan mempunyai peluang yang sangat pesat untuk terus bertumbuh. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan industri makanan pada tahun 2016 mencapai 8,16% atau lebih tinggi dari pertumbuhan industri non migas sebesar 5,21%, sedangkan pertumbuhan ekonomi nasional mencapai 4,71%. Di samping itu kontribusi besar industri makanan terlihat dari sumbangan nilai ekspor yang terus naik mencapai USD 456,6 juta pada tahun 2016 dibandingkan nilai ekspor pada tahun 2015 sebesar USD 411,5 juta (www.kemenperin.go.id).

Perkembangan bisnis makanan salah satunya di kota Kediri. Yang berada di propinsi Jawa Timur dimana bisnis makanan dari tahun ke tahun semakin berkembang. Dampak positif dari perkembangan ini adalah tingkat Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang menggeluti bisnis makanan semakin meningkat. Seperti yang dikutip dari Disperindagtambem Kota Kediri (2016) yang menerangkan bahwa sebagian besar unit usaha IKM di Kota Kediri bergerak dalam produksi makanan (kediri@kedirikota.go.id).

Kota Kediri mempunyai produk terkenal jajanan khas yaitu tahu takwa dan gethuk pisang, akan tetapi sebenarnya kota Kediri memiliki banyak komoditas unggulan selain tahu takwa dan gethuk pisang yang memiliki kualitas yang baik, karakteristik produk yang unik dan mampu bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh daerah lain yaitu roti pia, sate bekicot, keripik tahu, keripik ketela dan

sebagainya. Salah satu produk atau kuliner yang diminati masyarakat Kediri adalah pia.

Perkembangan bisnis dalam pembuatan pia banyak diminati oleh para pelaku bisnis makanan. Hal tersebut menyebabkan para pelaku bisnis makanan khususnya industry pia bersaing untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) demi mencapai tujuan perusahaan yaitu laba yang maksimal. Untuk mewujudkan hal tersebut perusahaan membuat berbagai inovasi produk, memperluas area pemasaran, dan melakukan efisiensi biaya agar permintaan pasar akan produk-produknya terus meningkat. Tingginya permintaan pasar tentunya harus diimbangi dengan kecepatan perusahaan dalam memproduksi suatu produk tanpa mengurangi kualitas dan mutu yang dihasilkan. Manajemen harus memperhatikan beberapa aspek lainnya dalam perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk dari perusahaan pesaing. Selain itu manajemen harus dapat merespon permintaan pelanggan dengan cepat sehingga dapat tetap bertahan dalam tingginya tingkat persaingan.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kecepatan produksi adalah *Theory of Constraint* atau Teori Kendala. Metode ini berfokus pada aktivitas yang dapat memberikan solusi bagi perusahaan untuk meningkatkan kecepatan produksi yang berakibat pada peningkatan profitabilitas perusahaan. *Theory Of Constraint* (TOC) dikembangkan untuk membantu manajer mengurangi waktu siklus dan biaya operasional.

Terdapat lima langkah yang harus dilakukan dalam penerapan *Theory of Constraint* (TOC) yaitu yang pertama meningkatkan kendala. Identifikasi kendala

dilakukan pada proses produksi dengan menggunakan diagram alur dari pekerjaan yang telah diselesaikan untuk menunjukkan urutan proses dan lama waktu yang diperlukan untuk setiap tahapan tersebut. Langkah kedua yaitu menentukan komposisi produk yang paling menguntungkan pada kendala yang dihadapi. *Theory of Constraint* (TOC) mengukur peluang laba produk menggunakan *throughput margin* dimana harga produk dikurangi biaya bahan baku termasuk keseluruhan biaya yang digunakan bahan baku, komponen-komponen yang dibeli, dan biaya pengendali bahan baku. Langkah ketiga yaitu memaksimalkan arus melalui kendala yang ada menggunakan waktu takt sehingga dapat diketahui waktu produksi untuk satu unit yang sesuai dengan waktu permintaan pelanggan. Selanjutnya, untuk langkah keempat yaitu menambahkan kapasitas pada kendala yang merupakan tindakan jangka panjang dengan cara menambahkan mesin baru atau tenaga kerja tambahan. Kemudian langkah terakhir adalah mendesain ulang proses produksi untuk fleksibilitas dan waktu siklus yang cepat.

Langkah pertama sampai dengan langkah ketiga dari *Theory of Constraints* (TOC) merupakan metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah jangka pendek. Menurut Darmawan (2016) jika penerapan TOC dilakukan dalam jangka panjang maka pihak manajemen harus melakukan analisis berkelanjutan secara menyeluruh dalam artian manajemen harus melihat ke setiap departemen perusahaan agar dapat mengantisipasi permasalahan yang mungkin terjadi karena pada dasarnya langkah pertama sampai langkah ketiga dari TOC digunakan menyelesaikan masalah jangka pendek.

Salah satu industri pia di Kediri yang memproduksi bakpia adalah perusahaan pia "Latief". Perusahaan Pia Latief merupakan perusahaan pia di kota Kediri dengan omset penjualan yang cukup besar. Perusahaan Pia Latief mengalami permasalahan dalam proses

produksinya yaitu kapasitas waktu yang tersedia untuk memproduksi lebih kecil jika dibandingkan dengan permintaan yang cukup banyak. Hal tersebut dapat menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya lembur yang cukup tinggi, dan belum tentu dapat memenuhi pesanan pelanggan dengan tepat waktu. Perusahaan harus melakukan perbaikan pada proses produksi dan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang terbaik pada pelanggan. Pia latief dituntut untuk memenuhi kebutuhan pemesanan yang besar sehingga perusahaan pia latief harus meningkatkan kecepatan produksinya tanpa mengurangi kualitas dan mutu yang dihasilkan. Makadariitu, perusahaan pia latief harus menerapkan suatu metode untuk menyelesaikan kebutuhan pemesanan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas dan mutu dari pia.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan diatas, maka judul pada penelitian ini adalah **"Penerapan *Theory of Constraint* (TOC) untuk Meningkatkan Profitabilitas pada Perusahaan Bakpia Latief di Kota Kediri"**.

TINJAUAN PUSTAKA

Theory Of Constraint

Teori kendala (*Theory of Constraint*) menguraikan metode untuk memaksimalkan laba operasi ketika berhadapan dengan sejumlah operasi *bottleneck* dan sejumlah operasi *nonbottleneck*. Tujuan dari TOC adalah untuk meningkatkan *throughput contribution* sambil menurunkan investasi dan biaya operasi. TOC mempertimbangkan horizon waktu jangka pendek dan mengansumsikan bahwa biaya operasi merupakan biaya tetap (Horngren *et al.*, 2006:639-641).

Pengertian dan Jenis Kendala Perusahaan

Menurut Blocher *eat al.*, (2012:189) kendala (*constraint*) adalah kegiatan yang memperlambat waktu total siklus produksi. Menurut Wijaksono (2013:254) kendala (*constraint*) terdiri dari dua tipe yaitu

kendala fisik misalnya mesin dan bahan baku, serta kendala non-fisik misalnya moral, pelatihan (keahlian dan ketrampilan).

Pengukuran Operasional dalam *Theory Of Constraints*

Menurut Rudianto (2013:153) TOC memfokuskan pada tiga ukuran kinerja organisasi diantaranya :

- Throughput* adalah tingkat dimana suatu organisasi menghasilkan pendapatan (uang) melalui penjualan.
- Persediaan adalah seluruh uang yang dikeluarkan organisasi dalam mengubah bahan baku menjadi *throughput*
- Beban operasi adalah seluruh uang yang dikeluarkan organisasi untuk mengubah persediaan menjadi *throughput*.

Pendekatan 5 langkah dalam TOC

Analisis *Theory Of Constraints* (TOC) memiliki 5 tahapan yang biasa disebut pendekatan 5 langkah diantaranya:

- Langkah 1 : Mengidentifikasi kendala
- Langkah 2 : Menemukan komposisi produk yang paling menguntungkan pada kendala yang dihadapi
- Langkah 3 : memaksimalkan arus melalui kendala yang ada
- Langkah 4 : Menambahkan kapasitas pada kendala
- Langkah 5 : Mendesain ulang proses produksi untuk fleksibilitas dan waktu siklus yang cepat

Rasio Profitabilitas

Menurut Harahap (2008:219), mendefinisikan profitabilitas adalah menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan sumber daya yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang, dan sebagainya.”Munawir (2004:33) mengatakan hal yang senada mengenai profitabilitas, yaitu: “Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dalam periode waktu tertentu”.

Dalam penelitian ini profitabilitas di prediksi oleh rasio *Net Profit Margin* (NPM). Menurut Fahmi (2014:81) menyatakan bahwa, “*Net Profit Margin* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba neto dari setiap penjualannya” Rasio *Net Profit Margin* (NPM) bisa dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$NPM = \frac{\text{Net Income}}{\text{Operasional Income}} \times 100\%$$

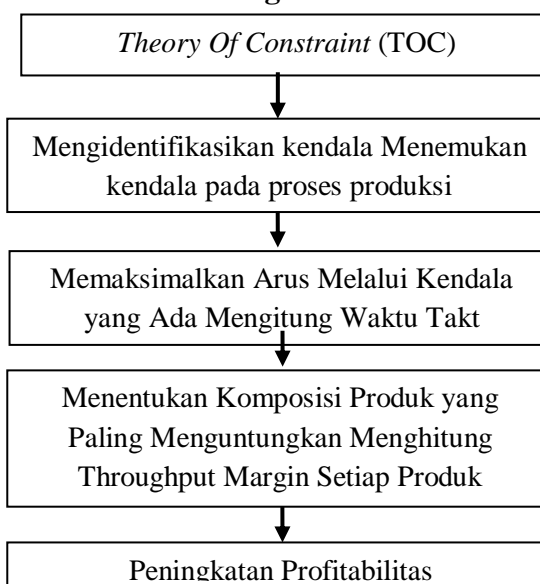
Sumber :Fahmi (2014:81)

***Theory of Constraint* dan Profitabilitas**

Menurut Fahmi (2011:137), “*Return On Asset* merupakan rasio untuk melihat sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan pengembalian keuntungan sesuai dengan yang diharapkan”Pengertian lain *Return On Asset* dikemukakan oleh Hanafi (2011:157), *Return On Asset* merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total aset (kekayaan) yang dimiliki perusahaan setelah disesuaikan dengan biaya-biaya untuk mendanai aset tersebut.

1. Kerangka Pikir

Gambar 1
Kerangka Pikir



Sumber : Konsep Penelitian

Penjelasan :

Menurut kerangka pikir diatas didalam *Theory Of Constraint* (TOC) memiliki 3 tahapan yaitu:1) Mengidentifikasi kendala 2) Memaksimalkan arus kendala yang ada dengan menghitung waktu takt 3) Menentukan komposisi produk yang paling menguntungkan. Jika 3 tahapan tersebut di terapkan akan mempengaruhi peningkatan profitabilitas perusahaan..

METODE PENELITIAN

penelitian ini dibatasi pada kajian masalah penerapan *Theory Of Constraint* (TOC) terhadap profitabilitas perusahaan. Penelitian ini berfokus pada penyelesaian kendaladengan menggunakan 3 (tiga) langkah dari *Theory of Constraint* (TOC),dengan alasan pada langkah-langkah selanjutnya merupakan langkah pengulangan dari 3 (tiga) langkah *Theory of Constraint* (TOC).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kendala-kendala yang meningkat

Rumus yang dapat digunakan untuk mencari jam kendala yang ada.:

$$\text{Jam kendala} = \text{Jam Tersedia} - \text{Total Jam Produksi}$$

2. Menentukan komposisi produk yang paling menguntungkan ketika dihadapkan pada kendala yang ada

Tabel 1
Identifikasi produk yang paling menguntungkan

Harga	xxx
Biaya variabel	(xxx)
Batas keluaran	xxx
	÷
Waktu Kendala	xxx
Batas Keluaran permenit	

Sumber : Sumber : Blocher et al dalam Setyaningrum (2008)

3. Memaksimalkan arus melalui kendala yang ada

Rumus waktu takt dapat dihitung sebagai berikut

$$\text{Waktu takt} = \frac{\text{waktu produksi yang tersedia}}{\text{permintaan pelanggan}}$$

Sumber: Blocher et al dalam Setyaningrum (2008)

4. Menghitung *throughput margin*

$$\text{Throughput margin} = \text{Penjualan} - \dots$$

5. Menghitung Profitabilitas

$$\text{NPM} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Operasional Income}} \times 100\%$$

Sumber :Fahmi (2014:81)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Permintaan bakpia pada perusahaan roti Pia Latief selama tahun 2017 sebanyak 850.000 kotak sedangkan untuk bakpia kering sebanyak 3.345.000 kotak. Berdasarkan permintaan bakpia basah dan bakpia kering tersebut jumlah permintaan bakpia sebanyak 4.145.000 kotak.total menit yang dibutuhkan untuk memproduksi permintaan bakpia pada proses persiapan bahan adalah 224.640 menit, sedangkam pada proses pengukusan adalah 149.760 menit, pada proses pengadonan isian adalah 134.160 menit, pada proses pelebaran (*rolling*) adalah 305.760 menit, pada proses pencetakan kulit, pemanggangan dan atau pengukusan adalah 287.040 menit dan pada proses pendinginan dan pengemasan adalah 263.640 menit.

Waktu kerja tersedia pada bagian persiapan bahan sebesar 24.960 menit, pada bagian pengukusan sebesar 12.480 menit, pada bagian pengdonan isian sebesar 12.480 menit, pada bagian pelebaran (*rolling*) sebesar 24.960 menit, pada bagian pencetakan kulit, pemanggangan dan atau pengukusan sebesar 24.960 menit dan pada bagian pendinginan dan pengemasan sebesar 24.960 menit. Sehingga total keseluruhan jam

tersedia selama sebulan sebesar 124.800 menit untuk memproduksi bakpia kering maupun bakpia basah.

1. Theory of Constraint (TOC)

Berikut merupakan data uji normalitas. Adapun langkah-langkah dan perhitungan dalam teori kendala (*Theory of Constraint/TOC*) adalah sebagai berikut::

a. Mengidentifikasi kendala-kendala yang meningkat

Perhitungan kendala pada bulan Januari sampai dengan Desember terdapat beberapa kendala pada proses produksi perusahaan Pia Latief Kediri sehingga perusahaan diprediksi tidak dapat memenuhi seluruh permintaan yang ada secara tepat waktu atau bahkan permintaan tidak dapat diproduksi. Hal tersebut perluantisipasi dan penanganan lebih lanjut sehingga semua permintaan dapat terpenuhi sehingga dapat meaksimalkan laba dan dapat dijadikan acuan untuk perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang. Penelitian ini berusaha mengatasi kendala yang ada dengan penerapan TOC. Setelah selesai melakukan perhitungan identifikasi kendala per bulan, selanjutnya perhitungan kendala diakumulasikan dalam bentuk tahunan. Waktu yang tersedia, waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan produksi per bulan diakumulasikan ke dalam satu tahun. Kendala-kendala pada setiap bulan juga diakumulasikan sehingga dapat diketahui banyaknya menit kendala apabila disetahunkan..

Waktu tersedia dalam satu tahun pada bagian persiapan bahan sebesar 299.520, pada bagian pengukusan 149.760, pada bagian pengadonan sebesar 149.760, pada bagian pelebaran sebesar 299.520, pada bagian pencetakan pemanggangan sebesar 299.520 dan pada bagian pendingian pengemasan sebesar 299.520. Sedangkan waktu dibutuhkan dalam satu tahun pada bagian persiapan bahan sebesar 299.520, pada bagian pengukusan 224.640, pada bagian pengadonan

sebesar 149.760, pada bagian pelebaran sebesar 305.760, pada bagian pencetakan pemanggangan sebesar 287.040 dan pada bagian pendingian pengemasan sebesar 263.640. Dan Kendala pada perusahaan Pia Latief Kota adalah pada proses pelebaran (*rolling*) yaitu sebesar (12.480) menit. Kendala tersebut harus segera di atasi agar tidak mempengaruhi laba yang dihasilkan dan keberlangsungan perusahaan.

2. Menentukan Komposisi Produk Yang Paling Menguntungkan Ketika Dihadapkan Pada Kendala Yang Ada

Produk yang paling menguntungkan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2
Produk Yang Paling Menguntungkan

Keterangan		Harga	Biaya Variabel	Batas Keluaran	Waktu Kendala (Menit)	Batas Keluaran Per Menit	Urutan Prioritas
		A	B	$c = \frac{a-b}{b}$	d	$e = \frac{c}{d}$	
Produk Bakpia	Basah	8.000	5.000	3.000	0,08	36.318	2
	Kering	7.500	4.000	3.500	0,08	42.371	1

Sumber: Data Primer diolah

Bakpia basah dan bakpia kering lebih besar bakpia kering sehingga urutan prioritas produk yang menguntungkan adalah nomor 1 pada bakpia kering dan nomor 2 pada bakpia basah.

Tabel 3
Perhitungan Komposisi Produk Yang Paling Menguntungkan

Keterangan	Permintaan (Unit)	Waktu (menit)	Waktu Tersedia (menit)
	a	B	$c = a \times b$
Waktu Tersedia Awal didasarkan waktu tersedia			299.520
Bakpia Kering	3.345.000	0,08	276.310
			23.210
Bakpia Basah	850.000	0,08	70.213 (47.004)

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan identifikasi kendala tahunan, diperoleh total menit tersedia pada proses pelebaran (*rolling*) yaitu sebesar 299.520 menit. Komposisi produk terbaik

dihitung dengan cara mengurangi waktu yang tersedia dengan jumlah permintaan pertahun yang terlebih dahulu dikalikan dengan waktu kendala yang terjadi pada proses pelembaran (*rolling*). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa permintaan produk bakpia kering dapat terpenuhi, sedangkan produk bakpia basah diprediksi tidak dapat terpenuhi semuanya karena kendala kurangnya waktu yang tersedia. Apabila dipersentasikan, permintaan atas bakpia basah yang dapat terpenuhi adalah : $(23.210/70.213) \times 100\% = 33\%$, sehingga hanya 33% bakpia basah yang dapat diproduksi.

3. Memaksimalkan Arus Melalui Kendala Yang Ada

Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kendala adalah dengan menggunakan waktu *takt*. Perhitungan proporsi tiap produk dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Perhitungan Proporsi Tiap Produk

Keterangan	Permintaan (kotak)	Waktu Dibutuhkan Per kotak (menit)	Total Waktu Dibutuhkan (Menit)	Kendala (menit)	Proporsi (%)
	a	b	$c = a \times b$	d	$e = c/d \times 100\%$
Bakpia Basah	850.000	0,08	70.213	12.480	6
Bakpia Kering	3.345.000	0,08	276.310	12.480	22

Sumber: Data Primer

Setelah menghitung proporsi tiap produk, selanjutnya menghitung waktu *takt*. Waktu *takt* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5
Perhitungan Waktu Takt

Keterangan	Proporsi (%)	Waktu tersedia pada proses Terkendala (menit)	Waktu Tersedia Berdasarkan Proporsi (menit)	Permintaan (kotak)	Waktu Takt Menit
	a	b	$c = a \times b$	D	$e = c/d$
Bakpia Basah	6	299.520	16.851	850.000	0,02
Bakpia Kering	22	299.520	66.314	3.345.000	0,02

Sumber: Data Primer diolah

Perbandingan waktu sebelum penerapan TOC yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6
Perbandingan Penerapan TOC

Keterangan	Permintaan (Unit)	Waktu Sebelum Penerapan TOC (menit)	Waktu Setelah Penerapan TOC dengan waktu takt (menit)	Waktu Tersedia Sebelum Penerapan TOC (menit)	Waktu Tersedia Setelah Penerapan TOC dengan waktu takt (menit)
	a	b	C	$d = a \times b$	$e = a \times c$
Waktu Tersedia Awal				299.520	299.520
Bakpia Kering	3.345.000	0,08	0,02	276.310	66.314
				23.210	233.206
Bakpia Basah	850.000	0,08	0,02	70.213	16.851
				(47.004)	216.354

Sumber: Data Primer diolah

Kendala sebelum penerapan TOC terjadi kurangnya waktu yang tersedia untuk memenuhi permintaan bakpia tepat waktu. Pada produksi bakpia kering semua permintaan dapat terpenuhi pada sebelum dan setelah penerapan TOC. Sedangkan pada produksi bakpia basah pada sebelum penerapan TOC permintaan tidak dapat terpenuhi, setelah penerapan TOC semua permintaan dapat terpenuhi. Dengan penerapan teori kendala hal tersebut dapat diatasi dengan penerapan waktu dengan waktu takt sehingga waktu yang tersedia mampu digunakan dalam proses produksi yang pada akhirnya semua permintaan baik produk bakpia kering maupun bakpia basah dapat terpenuhi.

4. Profitabilitas

a. Menghitung *Throughput Margin*

Throughput adalah tingkat dimana suatu organisasi menghasilkan pendapatan (uang) melalui penjualan. *Troughput* pada perusahaan Pia Latief kota Kediri sebesar Rp 2.550.000.000 pada produk bakpia basah, sedangkan pada produk bakpia kering sebesar Rp 22.537.500.000, sehingga total *troughput* sebesar Rp 25.087.500.000.

b. Menghitung Profitabilitas

Profitabilitas dalam penelitian ini diproksikan dengan rasio *Net Profit Margin* (NPM) yang merupakan margin laba bersih terhadap penjualan. Besar biaya tetap pada perusahaan roti Pia Latief sebesar Rp 932.732.600. Profitabilitas perusahaan yang diproksikan dengan NPM didapatkan hasil sebesar 56,81% yang artinya aset perusahaan mampu menghasilkan laba sebesar 56,81% dari total penjualan perusahaan mampu menghasilkan laba sebesar 56,81%.

HASIL ANALISIS DAN INTERPRETASI

Theory of Constraint) menguraikan metode untuk memaksimalkan laba operasi ketika berhadapan dengan sejumlah operasi *bottleneck* dan sejumlah operasi *nonbottleneck*.

Teori ini merupakan teknik strategis untuk membantu perusahaan meningkatkan faktor keberhasilan yang penting secara efektif, yaitu waktu tunggu yang mengindikasikan lamanya bahan diubah menjadi produk jadi.

Berdasarkan perhitungan pada perusahaan bakpia Latief kota Kediri pada tahun 2017 mengalami kendala waktu pada bagian pelebaran (*Rolling*), dimana waktu yang tersedia kurang dari waktu yang dibutuhkan, sehingga dibutuhkan suatu strategi untuk mengatasinya. Dalam penelitian ini strategi yang diterapkan adalah dengan menggunakan analisis teori kendala (*Theory of Constraint*). Dengan menggunakan teori kendala (TOC)

didapatkan hasil bahwa kendala sebelum penerapan TOC dapat teratasi sehingga permintaan produk bakpia dapat terpenuhi.

Terpenuhinya permintaan produk bakpia pada perusahaan bakpia Latief kota Kediri membuat *throughput* perusahaan meningkat maksimal. *Throughput* adalah tingkat dimana suatu organisasi menghasilkan pendapatan (uang) melalui penjualan. *Troughput* pada perusahaan Pia Latief kota Kediri sebesar Rp 2.550.000.000 pada produk bakpia basah, sedangkan pada produk bakpia kering sebesar Rp 22.537.500.000, sehingga total *troughput* sebesar Rp 25.087.500.000..

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut::

1. Kendala yang dihadapi perusahaan adalah pada bagian pelebaran (*Rolling*) dimana waktu yang tersedia kurang dari waktu yang dibutuhkannya yaitu sebesar (12.480) menit.
2. Sebelum penerapan TOC terjadi kurangnya waktu yang tersedia untuk memenuhi permintaan bakpia sehingga permintaan bakpia sejumlah 3.345.000 kotak untuk bakpia kering dan 850.000 kotak pada bakpia basah terancam tidak tepat. Dengan penerapan teori kendala hal tersebut dapat diatasi dengan penerapan waktu dengan waktu takt sehingga waktu yang tersedia mampu digunakan dalam proses produksi yang pada akhirnya semua permintaan baik produk bakpia kering maupun bakpia basah dapat terpenuhi.
3. *Throughput* pada perusahaan Pia Latief kota Kediri sebesar Rp 2.550.000.000 pada produk bakpia basah, sedangkan pada produk bakpia kering sebesar Rp 22.537.500.000, sehingga total *troughput* sebesar Rp 25.087.500.000..
4. Profitabilitas perusahaan yang diproksikan dengan NPM didapatkan hasil sebesar

56,81% yang artinya penjualan perusahaan dapat menghasilkan laba sebesar 56,81%..

Painting Battery Cover pada PT. HIT Kudus.

DAFTAR PUSTAKA

Arman Witjaksono, .2013., *Akuntansi Biaya*, Jakarta: Graha Ilmu

Riwayadi .2014., *Akuntansi Biaya: Pendekatan Tradisional dan Kontemporer*, Edisi Kedua, Jakarta: Salemba Empat

Brigham, Eugene F dan Houston. 2006. *Fundamental of Financial Management: Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

Rudianto .2013., *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, Jakarta: Erlangga

Bustami, B., & Nurlela .2013., *Akuntansi Biaya*, Edisi 4, Jakarta: Mitra Wacana Media

Setyaningrum .2008. *Analisis Biaya Produksi dengan Pendekatan Theory of Constraint untuk meningkatkan laba” (Studi Kasus pada PG Krebbe Baru Malang)*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol. 8 No. 1*. Surabaya : UPN “Veteran”.

Carter, William K. 2009. *Akuntansi Manajemen. Edisi 14*. Jakarta : Salemba Empat.

Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.

Cecily A. Raiborn, Michael R. Kinney .2011., *Akuntansi Biaya: Dasar dan Perkembangan*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Empat

Trisnawati .2016. *Implementasi Theory Of Constraint (TOC) sebagai alat untuk meningkatkan profitabilitas. (Studi Kasus pada PT Nathania Furniture Malang)*..

Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen .2001., *Manajemen biaya buku 2: akuntansi dan pengendalian = Cost management : accounting and control*, Jakarta: Salemba Empat

Fahmi, Irham. 2014. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung : Alfabeta

Garrison Ray H., Noreen, Eric W., Brewer, Peter C. 2006. *Akuntansi Manajerial* (alih bahasa: A. Totok Budi Santoso). Buku I. Jakarta : Salemba Empat.

Harahap, Sofyan Syafri .2008. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja grafindo Persada.

Mulyadi, 2009. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : STIE YPKPN.

Munawir. 2004. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty

Mustikasari dan Ardiles.2017. *Implementasi Theory of Constraints untuk Meningkatkan Produktivitas Proses*