



IDENTIFIKASI KENDALA DENGAN KOLABORASI *THEORY OF CONSTRAINTS* DAN *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

Erlinda Kurniasanti¹
Novrida Qudsi Lutfillah²
Muhamad Muwidha³
^{1,2,3}Politeknik Negeri Malang

Alamat Korespondensi: novrida@polinema.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
[04 06 2021]

Dinyatakan Diterima
[19 02 2022]

KATA KUNCI:

Theory of Constraint (TOC), Supply Chain Management (SCM), Collaboration, Social Value, Efficiency

KLASIFIKASI JEL:
Q580

ABSTRACT

This study aims to identify the constraints faced by infusion companies as a whole from upstream and downstream by collaborating Theory of Constraints (TOC) and Supply Chain Management (SCM) as well as the values that underlie these practices. This type of qualitative research with an interpretive approach. The results showed that the identification of constraints by collaborating with TOC and SCM found internal constraints in the production process such as broken machines, power outages, and ineffective production process flow, while external constraints related to suppliers and customers such as damaged raw materials, delays in the production process, delivery of materials raw materials, and delays in transportation of shipments to customers. This collaboration can overcome obstacles by immediately providing solutions. The solutions provided by the company are engine maintenance scheduling, power outage schedules, generator sets, and port schedules. Although it takes a lot of money to overcome these obstacles, the company is more concerned with customer satisfaction, so that material cost efficiency is not a basis for consideration in overcoming obstacles

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi perusahaan infus secara menyeluruh mulai dari hulu dan hilir dengan mengkolaborasi *Theory of Constraints* (TOC) dan *Supply Chain Management* (SCM) serta untuk mengetahui nilai yang melandasi praktik tersebut. Jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan interpretif. Hasil penelitian menunjukkan pengidentifikasian kendala dengan mengkolaborasikan TOC dan SCM ditemukan kendala internal pada proses produksi seperti mesin rusak, pemadaman listrik, dan aliran proses produksi tidak efektif, sedangkan kendala eksternal terkait pemasok dan pelanggan seperti bahan baku yang rusak, keterlambatan dalam proses produksi, pengiriman bahan baku, dan keterlambatan transportasi pengiriman ke pelanggan. Kolaborasi tersebut dapat mengatasi kendala dengan segera memberikan solusi. Solusi yang diberikan perusahaan adalah penjadwalan perawatan mesin, jadwal pemadaman listrik, penyediaan genset, dan jadwal pelabuhan. Walaupun dibutuhkan biaya yang tidak sedikit dalam mengatasi kendala tersebut, tetapi perusahaan lebih mementingkan kepuasan pelanggan, sehingga bagi perusahaan efisiensi biaya secara material bukan dasar pertimbangan mengatasi kendala.

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dalam menghadapi kompetisi global, selayaknya dibekali visi, misi, tujuan dan strategi yang jelas agar kinerja perusahaan semakin meningkat. Selama proses produksinya, perusahaan dituntut untuk dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, seperti bahan baku, sumber daya manusia, dan modal. Kenyataan yang dihadapi perusahaan adalah keberadaan sumber daya yang terbatas pada setiap produk sehingga menjadi kendala (*constraint*) (Setyaningrum & Hamidy, 2008). Kendala tersebut mengharuskan perusahaan untuk dapat diatasi dengan berbagai cara. Salah satu yang ditawarkan adalah *Theory of Constraints (TOC)* (Fagundes et al., 2010)

Theory of Constraints (TOC) yang dikembangkan oleh Goldraat pada tahun 1980 an berfokus pada titik terlemah yang menjadi kendala bagi perusahaan dan mencoba untuk menentukan hubungan dari kendala atau hambatan utama dalam mencapai tujuan perusahaan (Simsit et al., 2014). Dengan kata lain, segala sesuatu yang menghambat proses untuk mencapai tujuan perusahaan dapat dianggap sebagai kendala. Jika perusahaan dapat menangani kendala dan mengelola kendala, maka perusahaan telah melakukan perbaikan berkelanjutan dalam sistem manajemennya yang akan memengaruhi tujuannya. *Theory of Constraints (TOC)* sebagai filosofi manajemen yang mengubah cara berpikir manajer dan menjadi alat penting untuk menyelesaikan masalah (Simsit et al., 2014).

Hasil penelitian dari Sihadi et al. (2018) pada UD. RISKY yang mengidentifikasi adanya kendala internal yaitu kerusakan mesin dan kendala eksternal yaitu adanya keterlambatan pengiriman bahan baku. Kendala internal tersebut menimbulkan dampak yang menyebabkan adonan rusak ketika proses pencetakan. Sedangkan kendala eksternal dampaknya yaitu tidak terpenuhi permintaan pasar dan menurunnya profitabilitas. Kendala lain di perusahaan Bakpia Latief Kediri juga dapat diidentifikasi dalam proses produksi yaitu di bagian pelebaran (*rolling*) ketika memproses satu produknya membutuhkan waktu yang lama dibandingkan dengan standar waktu produksi (Ratih, 2018). Keberhasilan implementasi TOC dirasakan oleh setiap sektor dengan menggunakan setiap ukuran perusahaan manufaktur maupun non manufaktur sebagai ukuran keberhasilan (Umble et al., 2014).

TOC sendiri lebih fokus untuk perbaikan *throughput* dengan cara mengubah dan menurunkan pemborosan dalam proses produksi

(Blocher et al., 2000:17). Hasil penelitian Setyaningrum & Hamidy, (2008) pada perusahaan PG. Kreet Baru Malang tersebut banyak kendala yang terjadi pada perusahaan saat proses produksi seperti mesin penggilingan yang rusak, pipa-pipa yang sering bocor, kehabisan air, dan kekurangan oli. Tetapi, setelah perusahaan menerapkan TOC perusahaan mengalami peningkatan *throughput* karena dapat mengurangi kendala proses produksi. Ratih (2018) menjelaskan bahwa dengan diterapkannya TOC, semua kendala selama proses produksi dapat diatasi sehingga permintaan produk terpenuhi dan mendapatkan laba. Dan juga pada perusahaan tradisional di Jepang (mesin hitachi) mengalami perubahan dalam ukuran waktu kerja dengan diterapkannya TOC dimana waktu produksi menjadi lebih singkat dan kapasitas produksi meningkat (Umble et al., 2014)

Setelah berhasil menerapkan TOC dengan meningkatnya *throughput* sebagaimana penelitian Setyaningrum & Hamidy (2008), Ratih (2018) dan Umble et al., (2014), TOC juga dapat digunakan untuk mencapai profitabilitas perusahaan jika dikolaborasikan dengan *Supply Chain Management (SCM)* (Ceniga & Sukalova, 2014). *Supply chain management* berfokus pada efisiensi dan efektifitas dalam proses produksi barang, informasi, dan aliran dana yang terjadi secara bersamaan sehingga dapat menyatukan SCM dengan pihak luar yang terlibat dan SCM dapat segera mengidentifikasi dan menghilangkan kendala, serta memastikan proses produksi tetap berjalan normal sehingga kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan waktu yang tepat (Ceniga & Sukalova, 2014). Maka untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan ketepatan pengiriman produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, diperlukan adanya kerjasama antara elemen-elemen dalam rantai pasokan yang baik (Ariska et al., 2016).

Kolaborasi antara TOC dengan SCM sebagaimana penelitian Ceniga & Sukalova (2014) menunjukkan bahwa kendala proses produksi dapat diatasi dengan adanya kerjasama pada seluruh elemen rantai pasokan manajemen. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini ingin mengetahui bagaimana kolaborasi antara TOC dengan SCM pada proses produksi infus di PT. Widatra Bhakti, karena merupakan perusahaan di bidang farmasi terbesar di Asia Tenggara dan merupakan bagian dari Group Otsuka yang memproduksi cairan infus. Perusahaan besar pasti mengalami berbagai kendala yang mengharuskan perusahaan harus mengatasi dengan berbagai cara. Maka dari itu perlunya penelitian ini dilakukan di PT. Widatra Bhakti. Penelitian yang mengkolaborasikan TOC dengan SCM berdasarkan

pengamatan, belum dilakukan ke perusahaan di bidang farmasi dan masih jarang di Indonesia.

Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu penelitian sebelumnya hanya fokus pada kendala (*constraint*) di proses produksi perusahaan. Sedangkan pada penelitian ini lebih fokus pada kendala secara luas dengan cara perbaikan dan solusi dan mencari dampaknya. Penelitian ini juga mengkolaborasikan dengan SCM, karena kendala perusahaan bukan hanya di proses produksi melainkan dari hulu ke hilir atau dari bahan baku sampai menjadi barang jadi lalu dikirim kepada pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, kombinasi TOC dan SCM sangat berguna untuk mengidentifikasi kendala perusahaan secara menyeluruh mulai dari hulu hingga hilir dan nilai yang mendasari praktik yang diambil perusahaan dalam memberikan solusi terhadap kendala yang dihadapi perusahaan.

2. KERANGKA TEORI

Sebelum membahas TOC ada baiknya kita mengetahui mengenai pengertian *constraint* (kendala). Menurut Blocher *et al.*, (2011:189) *constraint* sebagai kegiatan yang memperlambat waktu total siklus produksi. Kenyataan yang dihadapi perusahaan adalah keberadaan sumber daya yang terbatas pada setiap produk sehingga menjadi *constraint* (Setyaningrum & Hamidy, 2008). Sedangkan Amin *et al.* (2004) mendefinisikan *constraint* sebagai segala sesuatu yang membatasi sistem dari pencapaian kinerja yang lebih baik, yang berlawanan dengan tujuan perusahaan, yaitu untuk menghasilkan uang sekarang dan masa depan.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:492), kendala dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu: berdasarkan asalnya meliputi kendala *eksternal (eksternal constraints)*, merupakan faktor-faktor terbatas dari sumber daya eksternal, dapat berupa permintaan konsumen atas produk yang dijual atau keterbatasan pasokan bahan baku dari *supplier*. Dan kendala *internal (internal constraints)*, merupakan faktor-faktor terbatas dalam perusahaan, berhubungan dengan sumber daya produktif yang dipakai dalam proses produksi. Kendala dapat berupa keterbatasan kapasitas sumber daya di perusahaan, dan kebijakan operasional manajemen yang membatasi *output* dari fasilitas yang tersedia. Kendala berdasarkan sifatnya meliputi: kendala yang longgar (*loose constraints*) di mana sumber daya yang terbatas tidak digunakan sepenuhnya oleh bauran produk dan kendala yang mengikat (*binding constraints*) di mana sumber daya yang tersedia dimanfaatkan sepenuhnya.

Theory of Constraints (TOC) merupakan suatu pengembangan ilmu manajemen yang dilakukan oleh ilmuwan bernama Eliyahu M. Goldratt. Goldratt memperkenalkan TOC pada bukunya yang berjudul "*The Goal*" pada tahun 1986 (Carter, 2009:295). Pendekatan TOC ini dilakukan dengan mengidentifikasi, mendayagunakan dalam jangka pendek dan jangka panjang, serta menemukan cara untuk mengatasi kendala-kendala untuk mencapai kemajuan terus-menerus bagi perusahaan. Dengan kata lain, TOC memusatkan perhatian pada kendala-kendala atau hambatan yang dapat memperlambat proses produksi (Hansen dan Mowen, 2001:606). TOC jika hendak meningkatkan laba perusahaan secara keseluruhan maka manajer perlu mengidentifikasi kendala-kendala yang ada, mengeksploitasinya dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang menemukan cara bagaimana mengatasi kendala tersebut (Astuti dan Widiatmoko, 2003). Teori ini memfokuskan diri pada ukuran perusahaan, yaitu *throughput*, suatu ukuran di mana suatu perusahaan menghasilkan uang melalui penjualan. Dalam lingkungan manufaktur, *throughput* diukur melalui pengurangan *sales* dengan biaya-biaya langsung *sales* tersebut (Hansen & Mowen, 2001:606).

Penerapan TOC dapat membantu manajer dalam meningkatkan laba dan juga penjualan produk atau jasa yang berkualitas serta pemenuhan permintaan yang tepat waktu sehingga perusahaan mampu beroperasi secara efisien dan efektif. Untuk mengetahui kendala yang ada, maka dapat diambil tindakan untuk mengoptimalkan kendala-kendala tersebut. Adanya optimasi produk, pabrik harus merencanakan kapasitasnya, terutama yang berhubungan dengan kendala. TOC berkaitan erat dengan optimasi produksi karena TOC memfokuskan perhatian manajer pada kendala atau pemborosan, yang memperlambat proses produksi (Blocher, 2000:175).

Sebagaimana dinyatakan dalam definisi TOC, untuk menghasilkan manajemen kendala yang optimal, manajer harus fokus pada tiga ukuran kinerja manajemen utama. Dalam hal ini, tujuan manajemen adalah untuk meningkatkan *throughput*, mengurangi biaya operasi, dan meminimalkan persediaan. Ketika ini bisa dilakukan, peningkatan kinerja keuangan akan tercapai, laba bersih perusahaan meningkat, laba atas investasi akan meningkat, dan arus kas akan meningkat. Dengan hal ini Carter (2009:296) menggunakan tiga ukuran dasar yaitu *throughput*, beban operasi, serta aset yang ditekankan pada biaya bahan baku dalam persediaan.

Carter (2009:296) mengatakan bahwa salah satu ukurannya adalah aset, dengan penekanan khusus pada biaya bahan baku dalam persediaan. Persediaan merupakan seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan suatu produk dalam proses produksi. Dalam TOC, persediaan hanya difokuskan pada keperluan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Persediaan yang banyak dapat menambah biaya operasional yang merupakan biaya yang tidak bernilai tambah sehingga dapat berdampak pada laba perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat menurunkan persediannya seminimal mungkin agar bisa meningkatkan *throughput* untuk mendapatkan laba semaksimal mungkin.

Salah satu ukuran kinerja TOC didasarkan pada beban operasi, yang serupa dengan biaya konversi. Biaya operasional dilakukan untuk mendukung perusahaan dalam mengelola persediaan untuk menjadi sebuah produk. Namun biaya operasional yang tinggi juga berdampak negatif terhadap perusahaan karena dapat mengurangi laba perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat meminimalkan biaya operasional tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan (Carter, 2009:296).

Dengan TOC dapat diketahui kendala-kendala apa saja yang memengaruhi produksi suatu perusahaan, sehingga dapat diambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya melalui kendala tersebut serta penekanan persediaan pada tingkat yang seminimal mungkin baik barang dalam proses maupun barang jadi yang semuanya dilakukan dalam usaha pencapaian *throughput* yang optimal. Dengan meningkatnya *throughput* yang diperoleh berarti akan meningkatkan laba yang diperoleh suatu perusahaan karena *throughput* merupakan salah satu komponen untuk meningkatkan laba selain penekanan biaya produksi.

Ada tiga keunggulan dari TOC yang dikembangkan oleh Hansen dan Mowen (2005:491), yaitu: (1) Produk yang lebih baik. TOC memiliki filosofi *continual improvement* atau perbaikan secara terus menerus yang memusatkan perhatian pada proses produksi dengan tujuan untuk menghasilkan produk yang lebih baik dengan kualitas yang lebih tinggi; (2) Harga yang lebih rendah. Persediaan rendah akan menyebabkan menurunnya biaya penyimpanan, biaya investasi per unit dan beban operasi, dengan menurunnya biaya-biaya maka penetapan harga akan menjadi lebih fleksibel, sehingga perusahaan tidak harus melakukan strategi pemotongan harga; (3) Daya

tanggap. Persediaan yang lebih rendah memungkinkan waktu tunggu aktual untuk diamati secara lebih seksama dan tanggal pengiriman yang lebih akurat dapat terpenuhi. Dengan teori kendala maka perusahaan dapat menekan pengurangan persediaan dengan mengurangi tenggang waktu.

Sebelum membahas *Supply Chain Management (SCM)* ada baiknya mengetahui pengertian *supply chain*. Menurut Janvier dan James (2012:195) definisi *supply chain* adalah suatu nilai yang dimasukkan ke dalam suatu produk dari mengirimkan produk tersebut dari satu tempat menuju tempat lainnya, produk tersebut dapat diubah selama pada tahap memproses. Rantai ini juga merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut (Janvier dan James, 2012:195)

Sedangkan Lu dan Dawei (2011:9) mendefinisikan *supply chain* sebuah kelompok dari partisipasi perusahaan yang saling terkait yang menambahkan nilai pada aliran dari perubahan input dari sumber asal mereka ke produk akhir atau jasa yang dituntut dari konsumen akhir yang dituju. *Supply chain* dibentuk dan hanya dapat dibentuk apabila adanya lebih dari satu perusahaan yang berpartisipasi. Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *supply chain* adalah suatu kelompok atau rantai pasokan yang saling membentuk dari perubahan *input* dan mengirimkan produk hingga ke konsumen akhir yang dituju. Oleh karena itu SCM memiliki hubungan timbal balik antara penyedia dan pelanggan untuk menyampaikan nilai-nilai yang sangat optimal kepada pelanggan dengan biaya yang cukup rendah namun memberikan keuntungan *supply chain* secara menyeluruh (Christopher, 2011:4).

SCM juga sebagai strategi manajemen dari seluruh fungsi bisnis yang meliputi beberapa aliran, hulu atau hilir, untuk beberapa aspek pada sistem rantai pasokan. *Supply chain management* meliputi seluruh fungsi bisnis yang dikoordinasikan di dalam perusahaan dan perusahaan lain yang terdapat pada rantai pasokan (Christoper, 2011:3). Heizer dan Render (2011:457) menambahkan bahwa *supply chain management* sebagai pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian dan *outsourcing*, ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dan distributor.

Supply chain management yang mengikuti konsep yang benar dan baik akan dapat

memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasokan yang dibangun perusahaan tersebut. Lebih lanjut, perusahaan perlu mempertimbangkan masalah rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan (Heizer dan Render 2011:451). *Supply chain management* menegaskan interaksi antar fungsi pemasaran, produksi pada suatu perusahaan. Memanfaatkan kesempatan untuk meningkatkan pelayanan dan penurunan biaya dapat dilakukan melalui koordinasi dan kerjasama antara pengadaan bahan baku dan pendistribusiannya. Hal ini terkait dengan kegiatan rantai pasokan yang secara tidak langsung terkontrol dari kegiatan logistik. Saat ini tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan besar maupun kecil pasti melakukan kegiatan logistik, baik logistik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Saluran persediaan bahan baku sampai penyaluran barang jadi, sangat membutuhkan logistik (Siagian, 2005:6).

Adapun tujuan utama SCM yang dikembangkan oleh Didiek dan Yusep (2008) yaitu: (a) Penyerahan / pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen; (b) Mengurangi biaya (c) Meningkatkan segala hasil dari seluruh *supply chain* (bukan hanya satu perusahaan); (d) Mengurangi waktu; dan (e) Memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi. Didiek dan Yusep (2008) mengembangkan apabila SCM diterapkan, maka dapat memberi manfaat antara lain:

1. Kepuasan pelanggan

Konsumen atau pengguna produk merupakan target utama dari aktivitas proses produksi setiap produk yang dihasilkan perusahaan. Konsumen atau pengguna yang dimaksud dalam konteks ini tentunya konsumen yang setia dalam jangka waktu yang panjang. Untuk menjadikan konsumen setia, maka terlebih dahulu konsumen harus puas dengan pelayanan yang disampaikan oleh perusahaan.

2. Meningkatkan pendapatan

Semakin banyak konsumen yang setia dan menjadi mitra perusahaan berarti akan turut pula meningkatkan pendapatan perusahaan, sehingga produk-produk yang dihasilkan perusahaan tidak akan terbuang percuma, karena diminati konsumen.

3. Menurunnya biaya.

Pengintegrasian aliran produk dari perusahaan kepada konsumen akhir berarti pula mengurangi biaya-biaya pada jalur distribusi.

4. Pemanfaatan aset semakin tinggi

Aset terutama faktor manusia akan semakin terlatih dan terampil baik segi pengetahuan

maupun keterampilan. Tenaga manusia akan mampu memberdayakan penggunaan teknologi inggi sebagaimana yang dituntut dalam pelaksanaan SCM.

5. Peningkatan laba

Semakin meningkatnya jumlah konsumen yang setia dan menjadi pengguna produk, maka akan meningkatkan laba perusahaan.

6. Perusahaan semakin besar

Perusahaan yang mendapat keuntungan dari segi proses distribusi produknya lambat laun akan menjadi besar, dan tumbuh lebih kuat.

Kolaborasi antara *Theory of Constraint* dengan *Supply Chain Management* ini terjadi karena ada beberapa kesulitan mengenai *Supply Chain* yang perlu dipecahkan oleh *Supply Chain Management (SCM)* yang efisien. Beberapa dari kesulitan ini sulit untuk diselesaikan karena sejumlah besar pesanan yang tidak terpenuhi atau mereka diharuskan dengan banyak usaha ekstra (lembur), persediaan tingkat tinggi yang tidak perlu atau kurangnya persediaan yang relevan, salah pesanan material, besarnya tingkat ekspedisi, tingkat devolusi yang tinggi, keterlibatan pelanggan, perubahan yang sering atau tidak adanya kendali terkait dengan prioritas pesanan, dan kurangnya kerja sama antara elemen SCM (Ceniga & Sukalova, 2014).

Masalah utama kebanyakan yang diamati adalah bahwa SC belum mencapai hasil yang lebih baik terkait dengan profitabilitas dan efisiensi, karena sebagian besar masing-masing dari mereka hanya mempertimbangkan satu inti kendala mereka, tanpa mereka harus mempertimbangkan semua kendala terkait dengan SC secara keseluruhan. Maka dari itu TOC dapat membantu perusahaan di SC *make-to-stock*. SC dianalisis dengan menggunakan pandangan holistik, didefinisikan sebagai kelompok elemen dependen dan karenanya kinerja SCM bergantung pada upaya semua elemen (Ceniga & Sukalova, 2014)

Kolaborasi antara TOC dan SCM berfokus pada kendala dan menghasilkan peningkatan kinerja untuk mencapai efisiensi dan efektifitas tujuan perusahaan. *Supply Chain* memiliki setidaknya satu kendala, Misalnya, perlambatan produksi dan keterlambatan pengiriman berikutnya yang disebabkan oleh pemasok hulu yang akan meningkatkan waktu tunggu untuk produsen dan distributor hilir, kemudian mengakibatkan kekurangan produk di pengecer. Kekurangan produk ini tidak akan memungkinkan pengecer untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan akibatnya akan memperburuk layanan pelanggan. Dalam contoh ini, kapasitas produksi pemasok akan

menjadi kendala sistem (rantai pasokan) (Min, 2015).

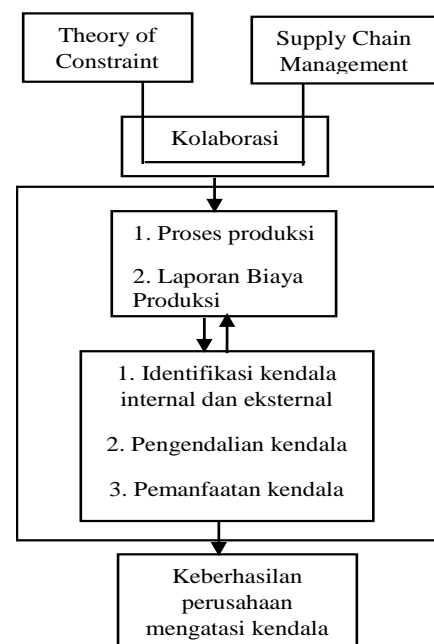
Istilah *drum-buffer-rope* (DBR) dalam pemikiran TOC ini akan melindungi terhadap kendala dan memastikan peningkatan berkelanjutan dari proses rantai pasokan. Maksud istilah DBR misalnya, kapasitas produksi pemasok akan dianggap sebagai "*drum*" yang menentukan irama seluruh rantai pasokan. Ukuran inventaris yang dipegang oleh pemasok akan dipandang sebagai "*penyangga (buffer)*" karena membeli waktu yang diperlukan untuk pulih dari gangguan yang diperkirakan terjadi dalam rantai pasokan hulu. "*Tali (rope)*" adalah simbol hubungan antara rantai pasokan hulu dan hilir, di mana tingkat penjualan akhir atau distribusi tidak melebihi kapasitas produksi pemasok (Min, 2015).

Penelitian sebelumnya yang membahas tentang penerapan *Theory of Constraint* untuk meningkatkan laba atau profitabilitas sudah sering dilakukan. Seperti penelitian dari Ratih (2018) telah mengidentifikasi kendala dalam proses produksinya, terdapat kendala pada bagian pelebaran (*rolling*) ketika memproses satu produknya membutuhkan waktu yang lama dibandingkan dengan standar waktu produksi. Hal yang sama dengan penelitian dari Setyaningrum dan Hamidy (2008) mengungkapkan terdapat kendala lain yang terjadi yaitu mesin penggilingan yang mengalami kerusakan, Pipa-pipa yang sering bocor, kehabisan air, dan kekurangan oli, Oleh tetapi setelah menerapkan TOC perusahaan mengalami peningkatan *throughput* karena dengan mengurangi kendala pada proses produksinya.

Setiap adanya kendala pasti terdapat dampak negatif yang mempengaruhi biaya produksinya. Seperti pada penelitian Sihadi et al., (2018) mengidentifikasi adanya kendala internal yaitu kerusakan mesin dan kendala eksternal yaitu adanya keterlambatan pengiriman bahan baku. Kendala internal tersebut menimbulkan dampak yang menyebabkan adonan rusak ketika proses pencetakan. Sedangkan kendala eksternal dampaknya yaitu tidak terpenuhi permintaan pasar dan menurunnya profitabilitas. Namun pada penelitian Umble et al., (2014) berhasil menerapkan TOC dengan baik dan mendapatkan perubahan dalam waktu produksi awalnya 40 hari menjadi 16 hari dan kapasitas produksi meningkat dari 40% menjadi 85%. Sehingga terjadi peningkatan penjualan dan profitabilitas yang meningkat dari 15,3 miliar Yen menjadi 20 Miliar Yen dari sebelum penerapan TOC pada tahun 2000 – 2004.

Melihat pentingnya penerapan TOC pada perusahaan, pada penelitian Santos et al., (2010)

TOC diterapkan untuk *supply chain management* perusahaan. Ada tiga model kontemporer untuk mencapai tujuan perusahaan meningkatkan laba dan tujuan strategis mereka, yaitu (1) TOC yang menegaskan bahwa harus fokus pada kendalanya dan mempertahankan perhatian total terhadap *throughput*. (2) VMI (*Vendor Managed Inventory*) yang kontrol investaris pelanggan ke pemasok tanpa kehilangan kendali pelanggan atas kepemilikan barang dan (3) B2B (*Business to Business*) yang menyediakan komunikasi yang cepat dan efektif di antara perusahaan dan pelanggan. Ceniga, Sukalova (2014) yang berjudul Penerapan *Theory of Constraint* pada *Supply Chain Management* telah mencoba menerapkan kolaborasi antara TOC dengan SCM di perusahaan. Ada 5 langkah yaitu 1. mengidentifikasi kendala dalam pasokan rantai yang membatasi profitabilitas rantai pasokan. 2. memutuskan bagaimana memanfaatkan kendala 3. Menundukkan semua aktivitas lain ke batasan. 4. meningkatkan kendala. Kapasitas kendala harus ditingkatkan menjadi tingkat lebih tinggi. 5. proses fokus adalah untuk mencegah inersia menghentikan proses perbaikan terus-menerus. Gambar 1 menunjukkan kerangka penelitian



Gambar 1 Kerangka Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Pemilihan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Menurut Sugiyono (2016: 15) metode penelitian kualitatif adalah metode

penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah *eksperimen*) di mana penelitiannya adalah sebagai instrumen kunci yang hasil penelitiannya lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Di sisi lain, Penelitian kualitatif seringkali merujuk pada penggunaan data kualitatif (hasil wawancara, observasi dan dokumentasi) yang dianalisis sebagai alat penelitian (Kamayanti, 2016:44).

Menurut Kamayanti (2016:68) penelitian kualitatif memastikan bahwa penelitian tersebut disajikan dengan adanya reflektivitas dan reflektivitas, yang memiliki "validitas" dan "reliabilitas", memiliki kejelasan tentang apa yang diteliti (praktik, konsep, atau teori), serta mengikuti kaidah etis penelitian kualitatif. Reflektivitas mengacu pada bagaimana penelitiannya selalu mempertanyakan apakah kebenaran yang ia dapatkan memang sudah "benar". Dalam hal ini, akan terus dilakukan dialog antara apa yang didapatkan dengan apa yang dipahami (termasuk teori-teori tertentu terkait risetnya). Sedangkan reflektivitas merujuk pada pemahaman tentang perannya dalam penelitian. Ia harus sadar bahwa bukan hanya pengambil dan penganalisis data, namun ia paham bahwa caranya mengambil dan menganalisis data akan sangat memengaruhi hasil penelitian (Kamayanti, 2016:68).

Kaidah etis penelitian kualitatif dengan memastikan bahwa menjelaskan tujuan penelitian kepada informan, menjaga hak informan untuk tetap anonym, tidak mengeksploitasi informasi yang didapat untuk keuntungan pribadi, dan melaporkan hasil penelitian secara terbuka (Kamayanti, 2016:68). Oleh karena itu tujuan ini sejalan dengan yang akan dilakukan untuk mengetahui penerapan kolaborasi antara TOC dengan SCM. Sehingga, dapat memberikan hasil penelitian *Theory of Constraints (TOC)* bagaimana dapat berkolaborasi dengan *supply chain management* di PT. Widatra Bhakti Pandaan.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari narasumber tanpa adanya perantara untuk diamati dan dicatat kemudian diolah. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara dengan kepala produksi atau kepala SCM sebagai pelaku utama penerapan TOC dan SCM di PT. Widatra Bhakti; dan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara, internet, data penunjang (tidak melalui sumber perantara). Data ini diperoleh dengan teknik pendokumentasian.

Metode pengumpulan data sebagai berikut dilakukan dengan tiga cara yaitu (a) Wawancara merupakan kegiatan pengumpulan informasi dengan cara bertanya secara langsung (*face to face*) kepada pihak yang terlibat langsung dalam permasalahan yang dibahas. Wawancara ini dilakukan kepada narasumber dan jawaban nantinya akan langsung dicatat atau direkam. Adapun informan tersebut adalah sebagai berikut; Bapak Hendri selaku Kepala PPIC, Bapak Sutarto selaku Kepala *Supply Chain*, Bapak Suhartono selaku Kepala Produksi; (b) Observasi adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara sengaja langsung terjun ke lapangan untuk kemudian dilakukan pencatatan dan mendapatkan data yang berkaitan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2016:140). Dilakukan observasi terhadap kendala pada proses produksi maupun pada perencanaan dan penjadwalan barang PT. Widatra Bhakti dan (c) Dokumentasi merupakan kegiatan pengumpulan data yang relevan dari berbagai macam catatan/dokumen yang ada. Dokumen yang dibutuhkan adalah laporan pengeluaran biaya produksi, permintaan konsumen, jadwal *maintenance* mesin, Jadwal kedatangan bahan baku serta dokumen lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

Teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut. Pengumpulan data; reduksi data; klasifikasi data; interpretasi data; dan penarikan kesimpulan. Kelima analisis tersebut saling memengaruhi dan berkaitan satu sama lain. Dari data yang sudah terkumpul dari lapangan selanjutnya akan digunakan pendekatan interpretif.

4. HASIL PENELITIAN dan Pembahasan

Hasil penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara mendalam dengan pihak perusahaan. Sedangkan data penelitian ini diperoleh melalui: 1) dokumentasi berupa foto atau gambar alur proses produksi dan biaya produksi; 2) observasi berupa mengamati kegiatan proses produksi hingga ke pengiriman produk jadi. Sehingga, dari observasi tersebut terdapat interaksi dengan informan dan data disajikan melalui transkrip wawancara. Wawancara juga dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai proses produksi dan supply chain secara mendalam. Responden yang dijadikan objek wawancara adalah Kepala PPIC, Kepala Produksi, Kepala *Supply Chain*.

Data penelitian yang dibutuhkan yaitu daftar harga bahan, harga jual produk, jenis bahan, daftar *supplier*, alur proses produksi, *flowchart* permintaan bahan, biaya produksi, *flowchart* alur proses SC, jadwal *maintenance*, jadwal pelabuhan.

Dalam TOC langkah utama diperlukan yaitu mengidentifikasi kendala pada perusahaan. Kendala sendiri terdapat dua jenis yaitu kendala *internal* yang merupakan kendala timbul dari dalam perusahaan dan kendala *eksternal* yang timbul dari luar perusahaan. Untuk mengetahui kendala internal sendiri diperlukan mengidentifikasi kendala pada proses produksinya.

Proses produksi merupakan tahap inti atau *point* penting karena proses mengubah barang mentah menjadi barang jadi dan lebih rentan terjadi kendala atau setidaknya memiliki satu kendala. Sebelum proses produksi dimulai, bahan baku dikirim ke bagian gudang dan pihak gudang akan mengecek apakah bahan baku sudah sesuai atau tidak dengan kebijakan perusahaan. Di tahap proses ini biasanya sudah ditemukan kendala, seperti cuplikan wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM berikut:

"Jadi mbak setelah bahan sampai ke gudang, itu harus di cek dulu, nah ini kendalanya biasanya ada bahan yang rusak atau cacat jadi harus dikembalikan ke supplier, selain itu juga kalau bahannya setelah dihitung tidak sama dengan jumlah yang dipesan maka kita harus complain"
(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Hasil wawancara menunjukkan kendala yang dialami gudang bahan baku adalah bahan yang rusak dan bahan yang tidak sesuai dengan syarat dan kebijakan perusahaan yang harusnya bahan baku bersertifikat COA (*Certificate of Analysis*) dan bahan baku yang jumlahnya tidak sesuai pesanan. Bahan baku tersebut harus dikembalikan ke pihak *supplier*. Proses pengembalian bahan baku akan memakan waktu dikarenakan bahan baku impor dari luar negeri. Pengiriman dari *supplier* ke gudang membutuhkan waktu sekitar satu bulan karena dikirim dari luar negeri.

Bahan baku yang sesuai akan dilanjutkan ke proses produksi. Pada proses produksi sering mengalami mesin yang tidak bisa berfungsi atau rusak dan listrik yang padam, sebagaimana wawancara yang disampaikan oleh Bapak Suhartono selaku Kepala produksi.

"Kalau di proses produksi sering terjadi kendala mbak, biasanya mesin yang biasa dijalankan 24 jam rusak (trouble) jadi menunda proses produksi, ada juga dari pasokan listrik (mati lampu) jadi proses terhenti, dan alur proses yang tidak efektif"
(Suhartono, Wawancara, 27 Mei 2020).

Proses produksi berlangsung selama non stop 24 jam setiap harinya, sehingga jika terkendala karena mesin yang rusak dan pasokan listrik yang padam akan mempengaruhi proses produksi menjadi dan mengakibatkan keterlambatan untuk proses ditahap selanjutnya. Proses produksi sering mengalami mesin yang rusak dan listrik yang padam

sehingga proses produksi terhenti. Kendala tersebut mengakibatkan proses ditahap *labelling* terhambat dan memakan waktu. Keterlambatan di bagian proses *labelling* seperti wawancara oleh Bapak Suhartono selaku kepala produksi sebagai berikut:

"Maksud dari alur proses yang tidak efektif ini itu contohnya bagian labelling mengalami kendala karena label belum datang, nah akhirnya bagian lain setelah labelling tidak beroperasi, padahal produk baru terus berjalan sehingga ada penumpukan gitu mbak"
(Suhartono, Wawancara, 27 Mei 2020)

Kendala lain muncul karena alur proses yang kurang efektif pada bagian *labelling* karena keterlambatan datangnya label, kendala itu akan mempengaruhi devisi lain atau proses sesudah *labelling* akan berhenti atau terhambat menjadikan lamanya proses produksi, sehingga harus mengadakan lembur karyawan dan menyebabkan besarnya beban gaji lembur. Perusahaan berusaha untuk mengatasi kendalanya di tahap proses produksi karena di proses ini rentan terdapat kendala. Usaha yang dilakukan sebagaimana wawancara oleh Bapak Hardian selaku kepala PPIC sebagai berikut :

"Jadi mbak kalau mesin rusak kita mengupayakan untuk membuat jadwal maintenance mesin sesuai jadwal dan mengadakan stok sparepart jika bila terjadi kerusakan mesin maka tetap ada persediaan"
(Hardian, Wawancara, 30 Mei 2020).

"Listrik mati juga biasa dialami oleh kendala dalam proses produksi, jadi pihak produksi harus mengetahui jadwal pemadaman dari PLN dan menyediakan mesin genset untuk jaga-jaga bila saat padam"
(Hardian, Wawancara, 30 Mei 2020).

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa banyak upaya oleh pihak produksi untuk mengatasi kendalanya. Dengan adanya *maintenance* mesin dan mengadakan stok *sparepart* bisa meminimalisir kendala di mesin. Serta perusahaan sudah memikirkan matang jika adanya listrik padam dikarenakan perusahaan sudah bekerjasama dengan pihak PLN untuk menginfokan jika terjadi pemadaman dan menyediakan mesin genset untuk mengantisipasi.

Setelah produk jadi berupa infus akan dikirim ke gudang penyimpanan. Produk jadi akan disimpan selama 21 hari di gudang penyimpanan seperti yang sudah dijelaskan oleh Bapak Hardian selaku kepala PPIC sebagai berikut:

"Jadi mbak setelah produk jadi dari produksi di simpan di gudang selama 21 hari, karena dalam waktu itu kita bisa mengetahui produk jadi itu layak realised atau tidak, karena ada syarat atau catatan nya. Kalau tidak sesuai syarat realised"

atau PRN (*Product Realised Notes*) maka harus di produksi ulang atau tidak bisa direalised”
(Hardian, Wawancara, 27 Mei 2020)

Berdasarkan transkripsi wawancara menunjukkan produk jadi yang sudah diproduksi akan disimpan di gudang selama 21 hari. Selama rentan waktu tersebut akan diadakan kegiatan pengecekan produk untuk memilih mana barang yang harus di *realised* atau *reject*. Perusahaan menentukan penyimpanan selama 21 hari karena proses inkubasi berkembangnya jamur dalam larutan baru diketahui selama 21 hari tersebut.

Perusahaan menentukan produk masuk kategori *realised* atau *reject* dengan menggunakan syarat- syarat PRN (*Product Realised Notes*) yang ditetapkan perusahaan. Syarat PRN mengatur kualitas cairan infus tetap terjaga atau tidak berubah, kemasan produk tidak cacat. Kebijakan atau peraturan yang dibuat perusahaan mengacu pada CPOB (Cara Pembuatan Obat Baik) dengan dilandasi BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan). Proses menilai produk *realised* atau *reject* ditangani oleh departemen *Quality Control* (QC) dan *Quality Assurance* (QA).

Perbandingan barang *realised* atau *reject* biasanya berkisar 100:1, maka besar angka *realised* lebih banyak karena pada saat proses produksi sudah di kontrol dengan baik mulai pembuatan air lalu ke tanki sudah melalui standar perusahaan. Wawancara dengan Bapak Suhartono selaku kepala Produksi sebagai berikut:

“Jadi mbak angka barang *realised* pasti lebih banyak, barang *reject* itu pun hanya 0,5% dari seluruh produksinya karena memang sudah ada control pada saat produksi. Lalu barang *reject* itu ada yang dimusnahkan dan ada yang diproduksi ulang tergantung jenis kerusakan. Pemusnahan dilakukan dengan departemen yang terkait”
(Suhartono, Wawancara, 01 Mei 2020)

“Jika barang *reject* mengalami kerusakan pada isi atau cairan infusnya itu akan dimusnahkan tapi sebagian cairan jika masih layak akan dibuat sebagai cairan untuk luka yang akan diperbantukan kepada keluarga karyawan, dan jika barang *reject* terjadi hanya pada kemasan akan didonasikan ke bencana alam dan dijual dengan harga diskon mbak”
(Suhartono, Wawancara, 01 Mei 2020)

“Tahun kemarin perusahaan berdonasi kepada korban bencana gempa bumi di Lombok sekitar bulan Maret 2019, dan juga melakukan donasi pada korban bencana gunung Merapi meletus sekitar bulan Agustus 2019”
(Suhartono, Wawancara, 01 Mei 2020)

Barang *reject* hanya sekitar 0,5% disetiap produksinya karena produk sudah dikontrol pada saat produksi dari awal hingga menjadi produk jadi. Setelah mengetahui ada produk yang harus *reject*,

maka perusahaan memutuskan untuk memusnahkan produk jika produk rusak atau tidak sesuai pada cairannya dan diproduksi ulang jika produk rusak pada kemasannya.

Produk *reject* tidak semua diproduksi ulang, ada yang didonasikan ke korban bencana alam seperti tahun kemarin perusahaan mendonasikan untuk korban bencana alam gempa bumi di Lombok dan gunung meletus Merapi atau dijual dengan harga diskon jika kerusakan hanya di kemasan dan isi masih sesuai standar syarat PRN. Produk *reject* yang rusak pada isi atau cairannya juga tidak semua dimusnahkan, produk akan diambil cairannya aja yang berguna untuk membersihkan luka yang nantinya akan diberikan kepada keluarga karyawan. Produk yang dimusnahkan akan dilakukan secara bersama-sama dengan departemen yang terkait dan departemen gudang akan membuat berita acara pemusnahan barang yang disetujui oleh pihak QC, QA, produksi dan *supply chain*.

TOC sendiri dapat digunakan untuk mencapai profitabilitas perusahaan jika dikolaborasikan dengan *Supply Chain Management* (SCM). Kolaborasi TOC dan SCM berfokus pada efisiensi dan efektifitas dalam proses produksi, penerimaan bahan, pesanan pembelian, gudang dan pengiriman yang terjadi secara bersamaan sehingga dapat menyatukan SCM dengan pihak luar yang terlibat dan SCM dapat segera mengidentifikasi dan menghilangkan kendala, serta memastikan proses produksi tetap berjalan normal sehingga kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan waktu yang tepat. TOC biasanya mengidentifikasi kendala internal yaitu pada proses produksi perusahaan sedangkan kendala eksternal terdapat pada SC yang berhubungan dengan pihak luar yaitu *supplier* dan *customer*. Awalnya perusahaan memilih *supplier* yang sesuai dengan aturan perusahaan, lalu mengadakan perjanjian seperti yang dijelaskan oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

“Ada rapat dulu mbak pertemuan antara pihak SCM perusahaan dengan *supplier* lalu mengadakan perjanjian MOU (*Memorandum of Understanding*) agar *supplier* tidak semena-mena”
(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

Sebelum memesan bahan, perusahaan mengupayakan dengan memilih *supplier* yang sesuai untuk mencegah kendala yang disebabkan *supplier* dengan mengadakan perjanjian *Memorandum of Understanding* (MOU) untuk kesepakatan bersama jika terjadi kendala yang disebabkan *supplier*. Karena *supplier* bahan baku semua di impor jadi jika ada kendala maka

perusahaan rugi di waktu. Setelah melakukan kesepakatan antara *supplier* dan perusahaan, lalu bagian *purchasing order* melakukan beberapa syarat sebagaimana wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

"Setiap bahan itu harus dikasih nomor PO nya mbak oleh supplier yang tujuannya supaya tau nomor PO mana yang nantinya bahan kurang bagus atau dikembalikan, jadi itu dilakukan sebelum bahan dikirim"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa pesanan pembelian bahan pertama dilakukan ke *purchasing order*. Sebelum bahan dikirim ke perusahaan, *supplier* akan mengirim nomor PO untuk mengetahui bahan yang gagal atau tidak sesuai. Adapun syarat lain untuk menunjang bahan sesuai untuk dikirim ke perusahaan yakni sebagaimana penjelasan dari Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

"Setelah membuat nomor PO, setiap bahan wajib mendapat sertifikat COA (Certificate of Analysis) jadi kalau tidak ada sertifikat maka bahan tidak layak kirim dan akan dikembalikan"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Selain syarat membuat nomor PO, syarat lain yaitu setiap bahan harus mendapat sertifikat COA (*Certificate of Analysis*) itu wajib dilakukan oleh *supplier*. Ketentuan tersebut merupakan kebijakan atau prosedur perusahaan untuk mendapatkan bahan yang sesuai dan bagus. Setelah bahan memenuhi syarat maka bahan dikirim dan diterima oleh *purchasing order*. Bahan tersebut tidak langsung dikirim ke gudang karena biasanya terdapat beberapa kendala sebagaimana wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

"Kendalanya itu biasanya saat nomor PO yang datang tidak sesuai dengan daftar nomor PO yang ada di daftar pembelian, jadi harus mengecek ulang apa itu salah bahan dan akhirnya dikembalikan ke supplier mbak"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

"Nah biasanya sebagai manajemen PO malas untuk mengecek kesalahan nomor PO itu mbak jadi biar langsung diproses ke gudang"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Hasil kutipan wawancara tersebut menunjukkan terdapat kendala pada saat bahan sampai ke *purchasing order*. Nomor PO bahan yang datang tidak sesuai dengan daftar yang ada di daftar pembelian, jadi kemungkinan untuk mengembalikan bahan pada pihak *supplier* dan membutuhkan waktu yang lama lagi. Dilihat dari wawancara tersebut justru kendala malah disebabkan sikap "Malas" pada bagian tersebut yang merupakan titik fokus utama kenapa kendala

itu bisa terjadi karena pihak "manusia" nya. Pada saat bahan dikirim terjadi beberapa kendala sebagaimana wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM berikut ini:

"Setelah bahan dikirim dengan kapal, biasanya mengalami kendala mbak, kapalnya rusak atau mogok jadi mengalami telat pengiriman yang tadinya nyampai gudang sekitar 2-3 hari menjadi 10 hari"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Hasil cuplikan wawancara menunjukkan terdapat kendala pada saat pengiriman bahan menuju ke perusahaan seperti kapal yang mogok atau rusak. Hal itu mengakibatkan bahan baku telat menuju ke perusahaan karena yang semula jadwalnya 2-3 hari menjadi 10 hari. Jika kondisi darurat karena stok bahan di gudang menipis sebagaimana wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM berikut ini:

"Nah kalau stok bahan di gudang perusahaan cukup ya gak papa mbak tapi kalau gak cukup ya gimana lagi terpaksa bahan di kapal itu dikirim dengan pesawat terbang dengan inisiatif perusahaan sendiri, jadinya biayanya tambah mahal, itu yang mengakibatkan pembekakan biaya produksinya"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Perusahaan tetap mencari cara dan upaya dengan mengirimkan bahan melalui pesawat terbang meskipun menjadikan pembekakan pada biaya produksinya. Perusahaan lebih mengutamakan lancarnya bahan sampai ke gudang daripada biaya yang harus dikeluarkan untuk mengatasi kendala tersebut. Setelah proses produksi, divisi penjualan menerima pesanan dari *customer* lalu produk jadi akan dimasukkan ke gudang barang jadi untuk di cek kembali apakah produk layak *realised* atau *reject*. Setelah barang *realised* akan dikirim melalui bagian pengiriman, barang akan dikirim ke tujuan atau *customer* dengan transportasi truk atau kapal.

Supply chain management tidak hanya bersangkutan dengan *supplier*. Namun, pihak *customer* juga menjadi hal yang penting yang harus difokuskan pada pihak SC. Mengidentifikasi kendala *eksternal* juga tidak dipengaruhi oleh pihak *supplier* saja. Namun, SCM yang berhubungan dengan *customer* juga ada kendala *eksternal*. Dalam hal ini *customer* mendapat dua jenis produk infus sebagaimana wawancara yang disampaikan oleh Bapak Hardian selaku kepala PPIC sebagai berikut:

"Jadi mbak perusahaan ini memproduksi infus dengan 2 jenis, OGB dan WIDA. Kalau OGB itu singkatan dari Obat Generik Berlogo dan Wida itu Obat Paten mbak, sebenarnya dari dua jenis produk ini sama kualitasnya cuma beda di kemasan, harganya, dan lokasi pemasarannya"

(Hardian, Wawancara, 1 Maret 2020)

"Untuk harganya lebih mahal produk WIDA karena HET (harga eceran tertinggi) nya ditentukan perusahaan. selain itu, kemasan dan tutup botol bahannya di import dan biasanya dipasarkan di rumah sakit yang besar, tapi kalau produk OGB tutup botolnya dari local dan biasa digunakan rumah sakit di pelosok, puskesmas dan klinik mbak"

(Hardian, Wawancara, 1 Maret 2020)

Dapat diketahui bahwa perusahaan memproduksi dua jenis Infus, yang biasa disebut OGB dan WIDA. Ternyata perbedaan kemasan juga sangat berpengaruh pada harga pasar, karena pada produk WIDA tutup botolnya diimport sedangkan produk OGB lokal. Namun tidak selamanya produk lokal menjadi kan murah di harga pasar. Hal ini yang menjadikan beda karena rumah sakit besar inginnya memakai produk WIDA dengan kemasan yang bagus atau impor, sedangkan puskesmas dan klinik kecil lebih dominan membeli produk OGB yang lebih murah. Hal ini menjadikan kemasan produk sangat berperan penting.

Pada tabel permintaan konsumen menunjukkan banyaknya permintaan produk infus OGB dari bulan Januari-Desember sebesar 73,748,000 unit dan produk infus WIDA sebesar 12,924,000 unit. Setelah barang jadi atau produk infus diproduksi dan di *realised* maka tahap selanjutnya proses pengiriman, yang nantinya barang jadi akan dikirim ke tujuan sesuai pesanan *customer*. Namun, terdapat kendala pada saat barang jadi dikirim menuju ke tujuan *customer*. Sebagaimana wawancara yang sudah dijelaskan oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

"Banyak kendala mbak sebenarnya di pengiriman itu, biasanya truk datang terlambat, mengalami kecelakaan atau mogok, terus menunggu jadwal kapal untuk mengirim ke luar pulau itu membuat boros di waktu yang harusnya perusahaan sudah menerima pembayaran dari customer jadi terlambat atau banyak complain pelanggan"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

"Ada lagi pelabuhan kalau kena demorage sehingga produk yang harusnya dikirim ke pelanggan terhambat dan harus menginap di pelabuhan yang akhirnya kena biaya lagi mbak, mangkanya di tahap pengiriman ini sangat perlu efisiensi karena sangat rentan ada kendala mbak"

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Hasil kutipan wawancara tersebut menunjukkan beberapa kendala pada pengiriman produk jadi yakni adanya truk datang terlambat, kecelakaan dan mogok. Serta pelabuhan yang terjadi *demorage* atau penumpukan barang sehingga perusahaan terkena biaya *demorage* karena barang menginap dipelabuhan. Dengan banyaknya kendala tersebut membuat pengiriman

ke *customer* menjadi terlambat dan banyak complain *customer*.

Kendala yang terdapat pada pengiriman tersebut, maka perusahaan membuat beberapa upaya dan cara untuk meminimalisir kendala dengan selalu komunikasi ke pihak *transporter* supaya truk disiapkan dengan matang termasuk mesinnya supaya tidak terjadi mogok. Berikut cuplikan wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

"Jadi mbak untuk truk yang datang terlambat kita memanggil pihak transporter untuk membuat perjanjian yang telah disepakati. Biasanya isi perjanjian itu adalah truk harus datang 2 jam sebelum barang dimuat dan bila terjadi mogok atau rusak di perjalanan maka pihak transporter harus menginformasikan ke perusahaan"

(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

"Dan jika pelabuhan terjadi demorage maka perusahaan biasanya komunikasi dengan pihak pelabuhan untuk mengetahui dan meminta jadwal pengiriman ke tujuan agar tidak terjadi penumpukan di pelabuhan"

(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020).

hasil kutipan wawancara tersebut menunjukkan adanya pengupayaan atau usaha perusahaan dalam mengatasi kendala pada proses pengiriman dengan cara menjaga komunikasi dengan pihak *transporter* yang menjalankan truk untuk membuat perjanjian jika truk mengalami kendala atau terlambat dan meminta jadwal pelayaran ke pihak pelabuhan yang mengirim produk ke luar pulau untuk menghindari *demorage*. Dengan adanya upaya itu akan meminimalisir kendala yang terjadi terus menerus.

Dengan rumusan masalah pada penelitian ini yang mengkolaborasi antara TOC (*Theory of Constraint*) dengan SCM (*Supply Chain Management*) pada perusahaan. Maka dapat dimaknai efisiensi menurut PT. Widatra Bhakti adalah menyegerakan dalam meminimalisir kendala sebagaimana dikemukakan wawancara oleh Bapak Hardian selaku kepala PPIC sebagai berikut:

"Jadi mbak disini hanya ada efisiensi, jadi tidak berpedoman dengan teori. Karena kan lebih fleksibel dan melihat dari segi cepatnya jadi langsung memutuskan bagaimana cara mengatasi kendala pada hari itu juga gitu"

(Hardian, Wawancara, 02 Juni 2020)

Maksud dari hasil wawancara menunjukkan bahwa segala kendala yang dihadapi perusahaan secepat mungkin harus segera diatasi dan terkendali. Perusahaan lebih mengutamakan fleksibel dan cara cepat untuk meminimalisir kendala dan efisiensi menurut perusahaan tidaklah sama dengan efisiensi versi mengurangi biaya,

karena kenyataannya mengatasi kendala itu sendiri membutuhkan biaya yang tidak sedikit dan mengorbankan waktu. Sebagaimana cuplikan wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM berikut ini:

"Jadi mbak barang cacat atau gagal akan di disposisi, jadi ada 2 kemungkinan Realised atau Reject kalau realised akan dilanjutkan tetapi jika reject dikirim ke supplier dengan biaya perusahaan mbak jadi tetap rugi"
(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa ada dua status barang "*Realised* atau *Reject*". Jika barang *realised* maka akan disetor ke produksi namun jika *reject* maka barang akan didisposisikan. Ketika barang cacat atau di-*reject* keputusan harus diambil walaupun perusahaan mengalami rugi karena bahan akan dikembalikan kepada *supplier* dengan dana perusahaan.

Perusahaan semata-mata ingin menjaga kepuasan *customer* atau pelanggan meskipun rugi. Di sisi lain, arti efisiensi menurut perusahaan tidak untuk mengurangi biaya tetapi kepuasan *customer* atau pelanggan menjadi hal penting yang harus difokuskan. Efisiensi menurut perusahaan dengan berupaya untuk mengendalikan kendala supaya tidak terjadi terus menerus atau terjadi lagi dengan waktu yang segera. Fokus mengatasi kendala ini pada setiap manajemen meliputi permintaan bahan, *purchasing order*, gudang, produksi dan pengiriman. Pada permintaan bahan cara mengatasinya seperti yang dikatakan oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

"Untuk kendala di manajemen permintaan bahan, kita mengendalikan dengan memanggil supplier mbak. Kita mengadakan perjanjian MOU (Memorandum of Understanding) antara perusahaan dengan pihak supplier tujuannya agar tidak semena-mena dan mengecek betul itu bahan layak kirim atau tidak. Jika supplier melanggar maka akan dikasih sanksi gitu mbak"
(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa perjanjian MOU (*Memorandum of Understanding*) ini salah satu cara efektif untuk menegaskan pihak *supplier* agar tidak sembarangan dalam mengirim bahan karena supaya meminimalisir kendala di perusahaan yang mengakibatkan molornya proses produksi dikarenakan bahan telat datang atau bahan kurang sesuai. Sedangkan pada proses di gudang terdapat beberapa efisiensi dari perusahaan seperti penjelasan dari Bapak Sutarto selaku Kepala SCM sebagai berikut :

"Jadi mbak barang cacat atau gagal akan di disposisi, jadi ada 2 kemungkinan "Realised atau Reject" kalau realised akan dilanjutkan tetapi jika

reject dikirim ke supplier dengan biaya perusahaan mbak jadi tetap rugi"

(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

"Dan jika bahan jumlahnya kurang atau tidak sesuai maka pihak gudang membuat berita acara tentang jumlah dan keadaan bahan saat ini lalu melakukan complain ke supplier, dibutuhkan 7 hari untuk dikonfirmasi"

(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa ada dua status barang "*Realised* atau *Reject*" jika barang *realised* maka akan disetor ke produksi namun jika *reject* maka barang akan didisposisikan. Terlebih kalau bahan yang sampai gudang jumlahnya tidak sesuai maka pihak gudang harus membuat berita acara tentang keadaan bahan saat ini untuk menyetorkan keluhan ke *supplier*. Banyak usaha efisiensi juga di tahap proses produksi karena di proses ini rentan terdapat kendala. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Hardian selaku kepala PPIC sebagai berikut:

"Jadi mbak kalau mesin rusak kita mengupayakan untuk membuat jadwal maintenance mesin sesuai jadwal dan mengadakan stok sparepart jika bila terjadi kerusakan mesin maka tetap ada persediaan"

(Hardian, Wawancara, 30 Mei 2020)

"Listrik mati juga biasa dialami oleh kendala dalam proses produksi, jadi pihak produksi harus mengetahui jadwal pemadaman dari PLN dan menyediakan mesin genset untuk jaga-jaga bila saat padam"

(Hardian, Wawancara, 30 Mei 2020)

Hasil kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa banyak upaya yang disusun oleh pihak produksi untuk mengatasi kendalanya. Dengan adanya *maintenance* mesin dan mengadakan stok *sparepart* bisa meminimalisasi kendala di mesin. Serta perusahaan sudah memikirkan matang dengan adanya listrik padam dikarenakan perusahaan sudah bekerjasama dengan pihak PLN untuk menginfokan jika terjadi pemadaman dan menyediakan mesin genset.

Lebih lanjut, pengupayaan kendala pada proses di pengiriman yang sudah dijelaskan oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM adalah sebagai berikut :

"Jadi mbak untuk truk yang datang terlambat kita memanggil pihak transporter untuk membuat perjanjian yang telah disepakati. Biasanya isi perjanjian itu adalah truk harus datang 2 jam sebelum barang dimuat dan bila terjadi mogok atau rusak di perjalanan maka pihak transporter harus menginformasikan ke perusahaan"
(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

"Dan jika pelabuhan terjadi demorage maka perusahaan biasanya komunikasi dengan pihak pelabuhan untuk mengetahui dan meminta

jadwal pengiriman ke tujuan agar tidak terjadi penumpukan di pelabuhan”
(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

Hasil transkripsi wawancara tersebut menunjukkan adanya pengupayaan atau usaha perusahaan dalam mengatasi kendala pada proses pengiriman dengan menjaga komunikasi dengan pihak *transporter* yang menjalankan truk untuk membuat perjanjian jika truk mengalami kendala atau terlambat dan pihak pelabuhan yang mengirim produk ke luar pulau untuk menghindari *demorage*. Maka dengan pengupayaan ini dapat meminimalisir kendala yang ada di pengiriman.

Perusahaan bukan hanya fokus pada pengendalian kendala tetapi perusahaan juga memutuskan bagaimana memanfaatkan kendala. Ini berarti mengoptimalkan kapasitas yang ada pada kendala, produk gagal yang sering terbuang bagaimana agar tidak dibuang dan menjadi bermanfaat. Pihak SC perlu memastikan bahwa kendala yang diidentifikasi bekerja pada produk yang tepat untuk memaksimalkan keuntungan. Memanfaatkan kendala SCM di perusahaan maka hasil wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM sebagai berikut:

“Biasanya produk yang gagal atau produk yang sudah mendekati Expired Date itu akan diperbantukan ke departemen sosial mbak, seperti waktu ada bencana atau musibah banjir, gempa bumi, gunung meletus dan lain-lain itu perusahaan melakukan aksi sosial begitu”

(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

“Jika tidak ada bencana, maka kita biasanya membantu keluarga karyawan dengan memberi produk NACL yang untuk pasien luka setelah operasi, dan biasanya kalau untuk rumahsakit jika memungkinkan produk tetap dijual tetapi dengan separuh harga mbak jadi tetap ada pemasukan perusahaan gak rugi banget”

(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

“Produk gagal disini maksudnya tidak mengurangi kualitas isi produknya mbak, Cuma gagal dikemasan. Kalau gagal di cairan nya maka tidak bisa digunakan sama sekali untuk pengobatan karena tidak sesuai standar CPOB (Cara Pembuatan Obat yang Baik)”

(Sutarto, Wawancara, 30 Mei 2020)

kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa perusahaan berupaya memanfaatkan kendala dengan cara menyumbangkan cairan infus kepada korban bencana alam, diperbantukan kepada keluarga karyawan yang sakit dan mengadakan diskon untuk rumah sakit. Dengan ini, PT. Widatra Bhakti tetap fokus pada *profit* yang didapat meskipun terkadang membuat rugi untuk mengatasi kendalanya. Tetapi, ada nilai sendiri yang dianut yaitu menjaga kepuasan pelanggan yang menjadi hal penting. Dan perusahaan tetap

menjaga mutu serta perusahaan tetap ada nilai sosial untuk saling menolong sesama manusia. Perusahaan yang biasa dikenal sebagai “laba adalah segalanya” bisa berubah dengan “peduli sesama”. Dengan demikian sehebat-hebatnya dan suksesnya perusahaan harus diimbangi dengan peduli terhadap sesama.

Membahas tentang kendala pada SCM tidak lepas dari nilai yang dianut perusahaan. Kendala yang terjadi di PT. Widatra Bhakti ini bisa terjadi karena berbagai hal dan penyebab yang menjadi salah satu faktor kendala utama. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara oleh Bapak Sutarto selaku kepala SCM berikut ini:

“Nah biasanya sebagai manajemen PO malas untuk mengecek kesalahan nomor PO itu mbak jadi biar langsung diproses ke gudang”

(Sutarto, Wawancara, 25 Mei 2020)

Berdasarkan cuplikan wawancara tersebut, “Manusia” salah satu faktor utama yang memicu terjadinya kendala. Karena jika manusia mengandalkan rasa malas untuk mengecek nomor itu akan menjadikan kendala dan proses produksi tentu semakin terlambat. Namun, perusahaan tetap berprinsip dengan segera mengatasi kendala secepat mungkin pada hari itu juga.

Menariknya, orang dapat melakukan pekerjaan dengan rasa tidak tanggung jawab demi pekerjaan itu cepat selesai dan dibebankan di devisi selanjutnya yang itu akan mengulur waktu dan tidak efisien. Selain faktor manusia atau tenaganya, “Waktu” menjadi faktor munculnya kendala seperti bahan yang seharusnya dikirim namun tidak dikirim karena beberapa hal.

Hal lainnya adalah yang berhubungan dengan “teknis” yaitu mesin yang rusak atau *trouble*, listrik yang padam, transportasi yang mogok atau terlambat, pelabuhan yang terkena *demorage* dan menunggu kapal yang lama untuk mengirim ke luar pulau. Menariknya perusahaan tetap tanggap dan segera memikirkan bagaimana mengatasi kendala dengan cepat seperti yang dijelaskan oleh Bapak Hardian selaku kepala PPIC berikut ini:

“Perusahaan juga tidak ada catatan atau rincian kendala-kendala mbak dan daftar cara pengendalian, jadi setiap ada kendala maka kita langsung memikirkan cara untuk mengatasi tanpa berpedoman dengan teori”

(Hardian, Wawancara, 02 Juni 2020)

Efisiensi versi perusahaan adalah perusahaan lebih mengutamakan cara untuk segera mengatasi kendala yang terjadi. Pada proses produksi terlihat ketika terjadi kendala pada mesin yang rusak dan listrik yang padam, perusahaan memilih memberikan waktu istirahat untuk mesin

dan memberikan upah lembur kepada karyawan akibat keterlambatan di proses produksi. Tentu saja solusi yang diambil membuat biaya semakin meningkat. Namun hal ini tidak menjadi dasar efisiensi yang dinilai secara materi saja. Efisiensi menurut perusahaan adalah proses produksi tetap berjalan dengan baik dan segera memberikan solusi terbaik terhadap kendala produksi karena dampaknya terhadap kepuasan *customer* nantinya.

Barang *realised* akan dikirimkan kepada *customer* namun barang yang *reject* tidak semua dimusnahkan tergantung rusaknya pada kemasan atau isinya, jika hanya kemasan yang rusak maka perusahaan melakukan donasi ke korban bencana alam, seperti pada tahun kemarin mendonasikan pada korban gempa bumi di Lombok pada bulan Maret 2019 dan Gunung Merapi meletus pada bulan Agustus 2019 serta cairan diperbantukan kepada keluarga karyawan yang mengalami luka serta menjual produk dengan harga diskon pada rumah sakit. Itu semua membuktikan perusahaan mempunyai nilai yang dianut yaitu nilai sosial. Nilai yang mempunyai arti berbagi kepada sesama dan orang yang membutuhkan karena perusahaan juga bukan sekedar fokus pada keuntungan materi. Karena perusahaan yang biasa dikenal sebagai "laba adalah segalanya" bisa berubah dengan "peduli sesama". Dan sehebat-hebatnya dan suksesnya perusahaan harus diimbangi dengan peduli terhadap sesama.

Aspek Manajerial

TOC (*Theory of Constraints*) menjadi salah satu hal utama yang sangat penting untuk diterapkan terutama pada perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang farmasi, mengingat perusahaan manufaktur terdapat banyak kendala pada setiap proses SC. Berikut ini beberapa aspek manajerial yang dapat diterapkan oleh pihak manajemen PT. Widatra Bhakti Pandaan sebagai tindak lanjut dari kolaborasi TOC dengan SCM. Pertama, efisiensi yang sudah diterapkan PT. Widatra Bhakti sudah sangat baik yaitu memikirkan dengan segera cara mengatasi kendala pada saat itu juga. Dan arti efisiensi bagi perusahaan ini bukan masalah mengurangi biaya produksinya tetapi lebih mementingkan dan menjaga kepuasan customer. Kedua, dalam pengidentifikasian kendala pada PT. widatra bhakti mengelompokkan dalam dua jenis yaitu kendala Internal yang berhubungan dengan proses inti yaitu proses produksi. Dan kendala eksternal yang berhubungan dengan SCM dengan pihak *supplier* dan *customer*. Terakhir, meskipun PT. Widatra Bhakti Pandaan belum menerapkan TOC yang sesuai dengan teori, hanya saja perusahaan mempunyai efisiensi versi sendiri yang tanggap dengan kendala tetapi tidak berpedoman

dengan teori. Sehingga kurang rincinya dalam mencatat kendala serta pengendaliannya sehingga perlu adanya efisiensi yang berpedoman teori.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kolaborasi antara TOC dengan SCM untuk meminimalisasi kendala pada PT. Widatra Bhakti dapat diidentifikasi dalam dua jenis yaitu kendala internal dan kendala eksternal. Perusahaan mengidentifikasi kendala internal pada proses produksi, beberapa diantaranya adalah mesin yang rusak/*trouble*, pasokan listrik/pemadaman listrik, alur produksi yang kurang efektif dan masih banyak lainnya. Tetapi perusahaan berupaya untuk mengatasi kendala tersebut dengan cara menjadwalkan *maintenance* mesin, menyediakan *stokepart* mesin, meminta jadwal pemadaman kepada PLN, dan menyediakan genset.

Perusahaan juga mengidentifikasi kendala eksternal pada SCM yang bersangkutan dengan pihak luar yaitu *supplier* dan *customer*. Kendala eksternal meliputi bahan yang cacat, keterlambatan datangnya bahan tetapi perusahaan melakukan upaya dengan mengadakan perjanjian MOU dengan pihak *supplier* supaya tidak semena-mena dalam mengirimkan bahan dan jika pengiriman bahan mengalami keterlambatan maka perusahaan berinisiatif mengirimkan dengan pesawat terbang meskipun itu membuat pembengkakan di biaya. Di sisi lain, kendala eksternal SCM yang bersangkutan dengan *customer* yaitu transportasi yang mogok, pelabuhan mengalami *demorage*, menunggu pengiriman ke luar pulau yang lama. Dengan itu perusahaan mengatasi dengan melakukan pertemuan kepada pihak *transporter* dan meminta jadwal pelabuhan supaya dapat meminimalisirkan kendala.

Faktor yang memengaruhi kendala pada PT. Widatra Bhakti yaitu "manusia" salah satu faktor utama yang memicu terjadinya kendala. Karena jika manusia mengandalkan sifat "malas" akan menjadikan kendala dan proses produksi tentu semakin terlambat. Selain faktor manusia, "waktu" juga menjadi faktor munculnya kendala seperti bahan yang seharusnya dikirim namun tidak dikirim karena beberapa hal. Serta hal yang berhubungan dengan "teknis" yaitu mesin yang rusak atau *trouble*, listrik yang padam, transportasi yang mogok atau terlambat, pelabuhan yang terkena *demorage* dan menunggu kapal yang lama untuk mengirim ke luar pulau. Menariknya perusahaan tetap tanggap dan segera memikirkan bagaimana mengatasi kendala dengan cepat.

Efisiensi versi perusahaan adalah dengan cara proses produksi tetap berjalan dengan baik dan segera memberikan solusi serta kendala harus

secepat mungkin segera diatasi walaupun hal tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Pada proses produksi kendala pada mesin yang rusak dan listrik yang padam, perusahaan berupaya untuk *maintenance* mesin dan upah lembur karyawan akibat keterlambatan di proses produksi. Tentu saja solusi diambil membuat biaya semakin meningkat. Menariknya, efisiensi ini bukan tentang mengurangi biaya tetapi menjaga kepuasan *customer* menjadi yang paling penting bagi perusahaan. Karena hal tersebut tidak menjadi dasar efisiensi yang dinilai secara materi saja.

Perusahaan juga menerapkan nilai sosial. Hal tersebut dibuktikan dengan berbagi kepada yang membutuhkan yakni donasi ke korban bencana alam seperti gempa bumi di Lombok dan Gunung Merapi meletus pada tahun 2019, diperbantukan kepada keluarga karyawan yang sakit, dan memberi diskon pada rumah sakit. Karena perusahaan yang biasa dikenal sebagai “laba adalah segalanya” dapat berubah menjadi “peduli sesama”. Tingkat kehebatan dan kesuksesan perusahaan harus diimbangi dengan peduli terhadap sesama. Di sisi lain, Hal itu juga yang membuat perusahaan tidak sekedar fokus pada keuntungan materi saja.

Saran

Berdasarkan simpulan penelitian dapat disampaikan saran-saran bagi penelitian selanjutnya. Misalnya melakukan kolaborasi teori lain untuk dapat meminimalisasi kendala semaksimal mungkin dengan rinci agar fokus tidak hanya pada kendala inti namun pada kendala keseluruhan terutama berkaitan dengan sumber daya manusia dan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA (REFERENCES)

- Anatan Lina dan Ellitan Lena. (2008). *Supply Chain Management Teori dan Aplikasi: Edisi kesatu*. Bandung: Alfabeta.
- Amin, Widjaya, Tunggal. (2004). *Perilaku Konsumen dan Pemasaran Strategik*, Jakarta: Harvarindo
- Ariska, Wulansari, A., & Gusminto, Eka, B. Wahyono, H. (2016). *Evaluasi Kinerja Supply Chain Management (SCM) pada UD. Asri Bakery Semboro*.
- A. Was Christopher. (2011). “*Inhibition of Ambiguous Word Activation In the Context of a Working Memory Task*”. *Macrothink Institute*. ISSN. Vol.3(1).
- Blocher, E. J., Chen, K. H., dan Lin, T. W. (2000). *Manajemen Biaya. Terjemahan oleh Susty Ambarriani*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Blocher et al., (2011). *Manajemen Biaya Penekanan Strategis Jilid 1 Edisi 5*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bustami, Bastian dan Nurlela. (2009). *Akuntansi Biaya. Edisi Pertama*. Jakarta. Penerbit : Mitra Wacana Media.
- Carter, William K. akuntansi Biaya. (2009). *Edited by Ishardini Dewi J. Translated by Krista*. Vol. 1. Jakarta: Salemba Empat,
- Carter, William K dan Usry, Milton F. (2014) . *Akuntansi Biaya. Diterjemahkan oleh Krista*. Buku 1. Edisi Keempat Belas. Jakarta: Salemba Empat
- Ceniga, Sukalova. (2014). *Application of the Theory of Constraints in Supply Chain. Applied Mechanics and Materials, 708, 13–19*.
- Didiek S. Wiyono & Yusep Rosmansyah. (2008). *Review Peranan Teknologi*
- Dwihapsari, Ester Ratih dan Yanti Murni. (2017). “*Pengaruh Positioning, Diferensiasi dan Citra Merek Terhadap Keputusan Pembelian Buku Mimpi Sejuta Dolar dengan Promosi Sebagai Variabel Intervening*”. *Jurnal Ilmiah WIDYA Ekonomika, Universitas Mercu Buana, Vol.1 No.2*.
- Fagundes, R., Augusto, F., & Marins, S. (2010). *A Real Application of the Theory of Constraints to Supply Chain Management in Brazil Technological Institute of Aeronautics (ITA), São José dos Campos , Brazil*. 7(2), 81–100.
- Hall, James A., (2012), *Accounting Information System, Ohio: South-Western Publishing Co*.
- Hansen dan Mowen. (2001). *Akuntansi Manajemen Biaya Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen & Mowen. (2005). *Management Accounting 7th Edition*. Singapore : South-Western of Thomson Learning. *Dialih bahasakan oleh Fitriyanti, Dewi. Arnos, Deni*. (2006). *Akuntansi Manajemen. (Edisi Tujuh)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen (2015). *Akuntansi Manajerial. 8. Edited by Lulu Alfiah. Translated by Deny Arnos Kwary*. Vol. 1. Jakarta: Salemba Empat,
- Heizer, Jay & Barry Render (2011). *Manajemen Operasi. Edisi Sembilan. Buku Dua. Diterjemahkan oleh Chriswan Sungkono*. Jakarta: Salemba Empat.
- Janvier, James, A. M., (2012). *A New Introduction to Supply chains and Supply chain management: Definitions and Theories Perspective, Internatio-nal Business Research Journal*,

5(1): pp. 194-207.

- Kamayanti, Ari. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi: Pengantar Religiositas Keilmuan*. Penerbit : Yayasan Rumah Peneleh, Jakarta Selatan
- Lu, Dawei. (2011). *Fundamentals of Supply Chain Management*. Denmark: Ventus Publishing Aps.
- Min, Hokey (2015). *The Essential of Supply Chain Management: New Business Concepts and Applications*. Pearson FT Press.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya, Edisi5*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Ratih, N. R. (2018). *Penerapan Theory of Constraint (TOC) untuk meningkatkan profitabilitas pada perusahaan Bakpia Latief di kota Kediri Eky Syuraika Cendekia Akuntansi Vol . 6 No . 3 , September 2018*. 45–53.
- Setyaningrum, R. M., & Hamidy, M. F. (2008). *Analisis Biaya Produksi Dengan Pendekatan Theory of Constraint (Rina M.S.)* 26. 8(1), 26–36.
- Siagian, P. Sondang. (2005). *Fungsi-fungsi Manajemen*. Jakarta. Penerbit Bumi Aksara.
- Sihadi et al., 2018. (2018). *Jurnal Identifikasi Kendala dalam Proses Produksi dan Dampaknya terhadap Biaya Produksi pada UD. RISKY Vol. 13 No. 4 602-609*
- Sih Darmi Astuti dan J.Widiatmoko. (2003). *Profil Usaha Kecil Menengah (UKM) Di Jawa Tengah*, Jurnal Fukus Ekonomi, Vol 2, No.3, Desember 2003.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukirno, Sadono. (2013). *Makroekonomi : Teori Pengantar*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Simsit, Vayvay. (2014). *Theory of Constraints: A Literature Review*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(231), 930–936.
- Umble, M., Umble, E., & Murakami, S. (2014). *International Journal of Production Implementing theory of constraints in a traditional Japanese manufacturing environment: The case of Hitachi Tool Engineering*. February 2014, 37–41.