Universitas Indonesia Library >> UI - Skripsi Membership

Theory of Constraints dan Implikasinya pada Akuntansi Manajemen : Suatu Studi Kasus

Theresia Lia Susanti, author

Deskripsi Lengkap: https://lib.ui.ac.id/detail?id=20184870&lokasi=lokal

---

Abstrak

Ide inti dari TOC adalah bahwa setiap sistem yang nyata seperti perusahaan yang berorientasi profit pasti mempunyai minimal satu kendala (constraint). Jika tidak, maka sistem akan memproduksi dalam jumlah yang tidak terbatas, yang arfinya infinite profits. Karena kendala adalah faktor yang membatasi sistem dalam mendapatkan lebih dart seharusnya, maka manajer yang ingin mendapat profit yang lebih besar harus dapat mengatasi kendala tersebut. Tidak ada pilihan. Kita mengatasi kendala atau kita dikuasai oleh kendala tersebut. Kendala akan menentukan output dad suatu sistem, apakah dikelola dengan baik atau tidak. Banyak bisnis dilihat sebagai suatu rangkaian proses yang mengubah input menjadi output yang siap dijual. Dalam TOC, dapat dianalogikan sebagai sistem dan rantai. Jika ingin memperkuat suatu rangkaian sistem, cara apa yang paling efektif? Apakah berkonsentrasi pada rangkaian yang paling kuat? atau yang paling besar? Apakah diterapkan sistem yang sama pada semua tahap? atau berusaha untuk mengidentifikasi tahapan proses yang paling lemah dan usaha dikonsentrasikan untuk memperkuat sistem tersebut? Jelasnya, akan menghasilkan benefit terbesar dalam hubungannya dengan usaha yang dilakukan. Prosedur untuk memperkuat sistem. Pertama, identifikasi rantai yang terlemah, yang merupakan kendala. Mengidentifikasi tidak mudah karena banyak proses bisnis berusaha untuk memasukkan demand yang berfiuktuasi dan random disruptions dengan menyimpan buffer inventories pada setiap tahap proses. Persediaan dalam proses tidak dapat mengungkap masalah ini karena mempersulit identifikasi kendala yang sebenarnya dalam sistem. Kedua, jangan mencoba untuk menekan sistem dengan muatan yang besar. Jika muatan yang besar ditempatkan pada rantai tersebut (lebih besar dari yang dapat diatasi oleh rantai yang terlemah), rantai tersebut akan putus. Rantai penghubung yang paling lemah seharusnya menjadi langkah awal bagi seluruh sistem. Ketiga, Konsentrasikan pada usaha perbaikan untuk rantai penghubung yang paling lemah. Keempat, Jika usaha perbaikan berhasil, rantai penghubung yang terlemah tidak lagi lemah. Usaha lebih lanjut untuk meningkatkan "the weakest link" tidak akan memberikan keuntungan. Pada titik ini, rantai penghubung terlemah yang baru harus dicari, dan usaha perbaikan dialihkan pada titik ini. TOC mempunyai dua grup teknik yaitu metode yang berhubungan dengan kendala produksi secara fisik (Physical Production Constraint = PPC), dan alat pemecahan masalah khusus (Generic Problem-solving Tools = GPT). GPT berevolusi setelah metode yang berhubungan dengan PPC dibuat. Evolusi ini memberikan pandangan apakah TOC itu. Menurut Goldratt, skedul perbaikan yang sederhana hanya memberikan benefit yang terbatas. Lebih jauh, perbaikan yang terus menerus dalam fasilitas produksi tergantung pada bagaimana kendala dalam proses diatasi. Bukunya yang pertama "The Goal", adalah hasil petnilcirannya mengenai hal tersebut dan hampir terfokus seluruhnya pada pengelolaan kendala produksi. Teknik yang diberikan, seperti skedul "Drum-Buffer-Rope" dan lima langkah untuk perbaikan yang terus menerus dengan terfokus pada kendala, dapat diterapkan dengan cepat dan mudah pada pekerjaan yang berkapasitas dan berkendala tinggi dengan ragam produk yang banyak. Penerapan teknik ini selalu menghasilkan payoffs yang cepat dengan throughput yang besar, peningkatan due date performance dan berkurangnya cycle times. Namun ada

batasan - batasan pada job shop bottlenecks. Karena saat The Goal ditulis, TOC dianggap sebagai manufacturing thing yang relevan hanya pada job shop yang kesulitan dalam memenuhi due dates. Pandangan ini tidak benar - 'TOC mempunyai cakupan luas, tetapi banyak yang menghadapi kesulitan untuk menghubungkannya dengan situasi lain. Namun demikian, persepsi TOC yang dapat diterapkan pada "capacity - constrained job shops" memberi hambatan. Karena resesi, saat ini tampaknya bukan masalah utama pada banyak perusahaan. Bahkan dalam perusahaan yang kendalanya adalah production bottleneck, manajer produksinya yang menerapkan ide "The Goal" secara efektif menemukan bahwa kendala akan beralih ke luar pabrik. Pada titik ini, perbaikan lebih lanjut akan sulit karena manajer diluar bagian produksi tidak melihat relevansi TOC. Pada saat perbaikan berhenti, moral akan menurun dan organisasi akan mundur. Situasi ini adalah salah satu masalah potensial dalam penerapan TOC yang tidak tepat yang harus diwaspadai. Masalah ini memberikan ide pembuatan suatu pendekatan khusus untuk mendiagnosis dan memecahkan masalah yang disebut Thinking Process. Menurut penyusun TOC, pendekatan ini dapat digunakan untuk memecahkan masalah di bagian manapun dalam organisasi. Dilihat dalam prospektif yang lebih luas, ide dasar dalam "The Goal" untuk mengelola pabrik adalah contoh sederhana dari penerapan Thinking Process untuk masalah yang umum. Dengan menggunakan Thinking Process, TOC dapat diterapkan untuk shop floor. Pendekatan Thinking Process mencakup mmbuat logical trees, yang merupakan cause-effect diagrams. Dimulai dengan observasi gejala-gejala masalah, cause-and-effect reasoning digunakan untuk mengurangi inti masalah. Proses ini mirip dengan diagnosa medis yang dimulai dengan observasi gejala-gejala penyebab. Logical trees yang lain kemudian digunakan untuk mengidentifikasi dan mencari penyelesaian. Umumnya, manajer tidak puas dengan TOC yang telah mereka terapkan. Mereka cukup senang dengan apa yang telah dilakukan tetapi merasa bahwa mereka harus berbuat lebih dan dihadapkan dengan keterbatasan waktu dan keahlian. Perusahaan yang menggunakan TOC secara konsisten umumnya menghasilkan gain yang cukup mengejutkan dalam hal keuangan dan key operating statistics seperti cycle time dan due date performance. Seperti tercantum dalam literatur tentang TQM dan iTT, kesuksesan setiap program yang mencakup perubahan kultur yang besar dalam organisasi tergantung pada keterlibatan manajemen puncak. Masalah terbesar adalah pada manajemen puncak yang mengevaluasi manajer produksi berdasarkan pada pengukuran efisiensi daripada profit.