

## ABSTRAKSI

Berubahnya lingkungan dunia usaha yang ditandai dengan adanya ciri-ciri baru dalam perdagangan mendorong badan usaha untuk semakin fleksibel dan jeli terhadap permintaan konsumen yang semata-mata hanya demi memenuhi kepuasan mereka. Selain itu badan usaha selalu berupaya untuk dapat memenuhi seluruh permintaan yang terjadi dengan mengubah strategi pemasaran yang *product oriented development* beralih menjadi *market product development*.

Paket deregulasi 4 Juli 1996 yang diluncurkan menunjukkan tekad bulat pemerintah untuk meningkatkan daya saing ekonomi Indonesia dalam menghadapi era perdagangan bebas. Paket deregulasi ini membuka peluang investasi bagi para pengusaha sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing ekonomi di pasar internasional. Salah satu kendala yang terjadi adalah dalam proses produksi badan usaha, karena sarana yang digunakan dalam proses produksi memiliki keterbatasan yang menghambat pendayagunaan faktor-faktor produksi secara optimal. Akibatnya badan usaha belum dapat menghasilkan produk yang bersaing.

Pendayagunaan sumber daya yang dilakukan badan usaha sering mengalami kendala yaitu adanya keterbatasan sarana produksi yang digunakan. Kendala dalam badan usaha dapat berasal dari dalam dan luar badan usaha, seperti keterbatasan kapasitas mesin, perubahan permintaan pasar, penyediaan bahan baku dan sebagainya.

PT "X" yang terletak di Surabaya, tempat dilakukannya survey bergerak di bidang pembuatan sepatu. Produk yang dihasilkan antara lain *Men's Shoes* dan *Children's Shoes*. Kendala yang timbul pada PT "X" adalah keterbatasan kapasitas mesin. Adanya keterbatasan kapasitas mesin menyebabkan PT "X" tidak dapat memenuhi seluruh permintaan pasar yang terjadi, oleh karena itu PT "X" menentukan jumlah bauran produk yang paling menguntungkan dengan menggunakan dasar *contribution margin* per unit tanpa memperhatikan lama proses produksi masing-masing produk. Dalam perhitungan *contribution margin* per unit, produk yang diproduksi lebih dahulu adalah *Men's Shoes* karena memberikan *contribution margin* yang lebih besar. Hal ini menyebabkan PT "X" kehilangan kesempatan memperoleh *throughput* yang lebih besar.

*Throughput* didefinisikan sebagai barang yang sudah terjual, jadi sediaan bukanlah merupakan *throughput* sampai dengan sediaan tersebut terjual. Dalam menghitung *throughput* adalah dengan mengurangkan penjualan dengan biaya langsung yang berhubungan dengan penjualan tersebut.

Penerapan *TOC* merupakan salah satu alat manajemen untuk mengetahui kendala yang timbul dan mengoptimalkan produksi. Penggunaan *TOC* untuk menentukan bauran produk yaitu dengan cara membagi *throughput* dengan lama waktu proses pada mesin yang berkendala. Dengan prosedur *TOC* ternyata produk yang diproduksi lebih dahulu adalah *Children's Shoes* dan *throughput* yang dihasilkan mengalami peningkatan. Penerapan *TOC* melalui lima prosedur juga mengupayakan mengatasi kendala dengan menambah jam lembur dan menambah kapasitas mesin sehingga PT "X" dapat memenuhi seluruh permintaan pasar.

Pada PT "X" sering terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku yang menyebabkan proses produksi tidak selesai dari jadwal yang ditentukan. Dalam lingkungan *TOC* terdapat ukuran kinerja *throughput dollar days* yang dapat digunakan untuk membantu mengevaluasi kinerja jika terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku.

