

BAB 1

PENDAHULUAN

Perencanaan strategis keuangan, produksi, pemasaran, maupun penjualan produk disusun oleh perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya. Implementasi perencanaan dan evaluasi kinerja perusahaan dilakukan sebagai bagian dari perbaikan yang berkelanjutan. Upaya perbaikan berkelanjutan dilakukan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan melalui evaluasi produktivitas serta kinerja yang efektif dan efisien. Kegiatan perbaikan yang efektif membutuhkan konsistensi antara kinerja sumber daya manusia dan perumusan prosedur operasional yang membantu kelancaran komunikasi dalam organisasi sehingga mampu memfasilitasi diskusi untuk perbaikan yang berkelanjutan (Iwao & Marinov, 2018). Rutinitas akuntansi manajemen yang turut berperan dalam perbaikan kinerja dibentuk melalui interaksi antara individu dan struktur yang ada pada organisasi dengan faktor yang mempengaruhi dasar rutinitas tersebut, yaitu kondisi politik dan lingkungan, sifat organisasi, dan kondisi internal organisasi (Quinn & Hiebl, 2018).

Perusahaan manufaktur mengelola bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi suatu produk, yang selama proses tersebut membutuhkan ketersediaan dan penyimpanan bahan baku, kemampuan tenaga kerja yang memadai, dukungan teknologi berupa mesin yang menunjang produksi, serta penyimpanan produk sebelum dijual. Sifat bisnis yang memiliki kompleksitas pada operasionalnya menyebabkan perusahaan manufaktur membutuhkan perhitungan yang tepat dalam memprediksi dan memenuhi permintaan produksi karena dibatasi oleh ketersediaan sumber daya yang ada. Keterbatasan sumber daya ini dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, maupun kondisi keuangan. Kombinasi strategi bisnis dan strategi manufaktur dengan dukungan kegiatan manufaktur yang sesuai menjadi kunci keunggulan kinerja perusahaan (Narkhede, 2017).

Theory of Constraint menyatakan bahwa perusahaan setidaknya mengalami sebuah kendala dalam menjalankan operasionalnya (Goldratt & Cox, 1986). Kendala tersebut dapat ditemukan pada bagian produksi, misalnya kapasitas mesin yang kurang mampu untuk memenuhi permintaan pasar sehingga perusahaan tidak dapat mencapai penjualan optimal, atau dapat ditemukan juga pada bagian penjualan, misalnya keterlambatan pelunasan piutang dari distributor yang mempengaruhi perputaran arus kas perusahaan. Kendala yang mempengaruhi keterlambatan hasil produksi karena ketidakefisienan mesin maupun tenaga kerja dikenal sebagai *bottleneck*, yang membutuhkan perencanaan sistematis dalam mengatasi kendala tersebut karena mempengaruhi evaluasi kinerja produksi (Thürer & Stevenson, 2018). *Bottleneck* dapat diidentifikasi melalui perhitungan persentase antara produksi unit yang diminta dan kapasitas produksi. Hasil perhitungan yang menunjukkan persentase di atas 100% menunjukkan adanya ketidakefisienan pada proses produksi karena kapasitas produksi yang tidak mampu memenuhi kuantitas produksi unit yang diminta.

Salah satu aspek *Theory of Constraint* yang digunakan untuk mengidentifikasi kendala produktivitas perusahaan dari segi pengukuran keuangan adalah *throughput accounting*. Aspek ini menyajikan tingkat produktivitas unit yang mengalami *bottleneck* melalui rasio *throughput*, yaitu selisih harga jual produk dikurangi biaya variabel berupa bahan baku produksi, dengan durasi produksi pada bagian yang mengalami *bottleneck*. Dalam penerapan *throughput accounting* pada bagian produksi yang berkendala, produk dengan rasio paling tinggi menjadi prioritas alokasi produksi karena dinilai mampu menghasilkan laba lebih banyak bagi perusahaan (Lutitsky et al., 2018). Perhitungan biaya serta pengukuran efisiensi dan efektivitas kinerja dengan *throughput accounting* juga membawa dampak bagi perusahaan berupa penyajian informasi mengenai *bottleneck*, pengurangan persediaan yang disimpan, dan pengurangan biaya produksi (Kadhim et al., 2020). Peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja mampu mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas pada proses perusahaan manufaktur (Maletic & Al-najjar, 2014).

Penerapan *throughput accounting* masih jarang dilakukan oleh perusahaan manufaktur, padahal tidak sedikit penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa teori ini membawa dampak positif bagi kinerja perusahaan. Dalam rangka meninjau adanya manfaat dari penerapan suatu teori, perlu dilakukan penelitian. Penelitian ini disusun untuk menjelaskan penerapan *throughput accounting* pada bagian produksi perusahaan manufaktur yang mengalami kendala, dengan PT Sumber Makmur Sejahtera sebagai objek penelitian. Perusahaan tersebut dalam operasionalnya menghasilkan produk berupa tepung yang diolah dari limbah tempurung kelapa, yang kemudian tepung tersebut dijual sebagai bahan baku dalam pembuatan obat nyamuk, dupa, maupun lem. Berkurangnya jumlah mesin yang beroperasi menyebabkan adanya penurunan produktivitas sehingga penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui letak kendala yang terjadi pada bagian produksi, yang dilanjutkan dengan menganalisis dampak penerapan *throughput accounting* pada alur produksi untuk memperbaiki produktivitas dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Kendala tersebut dapat diketahui melalui penyajian analisis *bottleneck* pada mesin produksi perusahaan. Adanya keterbatasan waktu dan data yang diperoleh serta upaya untuk menjaga agar penelitian tetap berfokus pada topik yang telah dirancang menyebabkan peneliti membatasi lingkup penelitian pada analisis *throughput accounting* untuk capaian produksi tertinggi serta penentuan harga pokok produksi yang diharapkan mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Penelitian mengenai *throughput accounting* membuktikan bahwa teori ini dapat menjadi alternatif penggunaan pendekatan biaya tradisional, sebab teori ini merupakan “pendekatan untuk pengambilan keputusan yang berfokus pada upaya memaksimalkan *throughput* daripada meminimalkan pengeluaran biaya per unit” (Jassem, 2021). Penerapan *throughput accounting* dilakukan dengan eksploitasi *bottleneck* yang dilakukan melalui pencarian produk dengan *throughput* tertinggi lalu mengalokasikannya pada kapasitas *bottleneck* (Lutitsky et al., 2018). Kesenjangan penelitian terdahulu terletak pada penyajian studi kasus dengan data produksi perusahaan yang kurang komprehensif dan adanya asumsi bahwa

“memaksimalkan *throughput* produksi dengan sumber daya yang terbatas mampu membawa dampak signifikan bagi keuangan perusahaan namun dampak tersebut hanya dalam jangka pendek” (Kurniawan, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini membawa unsur keterbaruan berupa penentuan harga pokok produksi yang diperoleh dari perhitungan produktivitas menurut *throughput accounting* serta penyajian data produksi perusahaan yang komprehensif namun tetap dalam lingkup pembatasan penelitian agar peninjauan unit analisis yang diteliti dapat dilakukan secara mendalam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti berusaha menggali pemahaman tentang pemaknaan dari implementasi *throughput accounting*, dalam penentuan harga pokok produksi pada perusahaan yang menjadi objek penelitian, melalui interpretasi data-data yang diperoleh selama melakukan penelitian. Peneliti menggunakan metodologi studi kasus dalam rangka memahami konteks fenomena tersebut. Metodologi studi kasus sejalan dengan tujuan peneliti untuk menggali pemahaman secara mendalam mengenai penerapan *throughput accounting* pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Pemahaman tersebut didapatkan melalui pengolahan dan interpretasi data-data produksi yang diperoleh selama melakukan penelitian. Metode pengambilan data yang dilakukan untuk mendukung penelitian ini adalah observasi kegiatan produksi di perusahaan, wawancara bersama informan kunci, serta dokumentasi data-data yang relevan dengan penelitian ini. Analisis data pada penelitian ini diawali dengan identifikasi kendala pada bagian produksi kemudian dilanjutkan dengan perhitungan tingkat produksi dengan pendekatan *throughput accounting*. Tingkat produksi tersebut mempengaruhi perolehan laba perusahaan melalui perhitungan harga pokok produksi setelah dilakukan penyesuaian dengan pendekatan *throughput accounting*. Penelitian ini dirancang mengacu pada temuan Islam (2015) terkait penerapan *throughput accounting* dalam perhitungan alokasi jumlah produksi pada dua produk yang berbeda. Penelitian tersebut menyajikan perhitungan alokasi produksi dan perolehan laba pada penerapan pendekatan *throughput accounting*.

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan internal untuk upaya peningkatan produktivitas dan profitabilitas melalui penerapan *throughput accounting* pada bagian produksi perusahaan. Penerapan *throughput accounting* yang disajikan pada penelitian ini menunjukkan adanya peningkatan produktivitas dan profitabilitas perusahaan karena adanya penyusunan alokasi produksi yang layak diprioritaskan oleh perusahaan dengan dasar rasio *throughput* produk. Penentuan harga pokok produksi pada penelitian ini telah disesuaikan dengan alokasi produksi sehingga menunjukkan adanya peningkatan perolehan laba dari kondisi perusahaan sebelum menerapkan *throughput accounting*. Selain itu, penelitian ini juga mampu menambah literatur yang dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya terkait penerapan *throughput accounting* pada perusahaan manufaktur.

Sistematika penulisan terdiri dari lima bab, yaitu pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, hasil dan pembahasan, serta kesimpulan dan saran. Bab 1 menjabarkan latar belakang peneliti untuk mengangkat topik pendekatan *throughput accounting* sebagai solusi kendala produksi perusahaan manufaktur. Bab 2 menjelaskan teori-teori yang relevan dengan topik penelitian, yaitu *Theory of Constraint* pada operasional perusahaan, *bottleneck* yang merupakan penghambat produksi, *throughput accounting* sebagai salah satu elemen *Theory of Constraint* yang menganalisis produksi dan keuangan, produktivitas perusahaan, penentuan harga pokok produksi, dan profitabilitas perusahaan. Bab 3 menguraikan pendekatan dan metodologi yang diambil untuk mencapai hasil dan kesimpulan yang sejalan dengan tujuan penelitian. Bab 4 menyajikan gambaran umum, hasil analisis, dan pembahasan penelitian yang mencakup analisis data produksi perusahaan pada bulan September 2021 untuk menemukan letak *bottleneck* dan memperhitungkan pencapaian kondisi keuangan yang ditinjau dari laba perusahaan setelah dan sebelum penerapan *throughput accounting*. Bab 5 menyimpulkan penelitian yang telah dilakukan atas pencapaian produktivitas dan perolehan laba perusahaan setelah menerapkan *throughput accounting* serta memberikan saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.