

Profit Optimization through Theory of Constraints (TOC) Implementation during COVID-19 Pandemic

Optimalisasi Laba melalui Penerapan *Theory of Constraints* (TOC) selama Pandemi COVID-19

Rahma Nazila Muhammad¹, Arsita Widya Isbiandono²

Program Studi Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

Email: rahmanazila@polban.ac.id¹ arsitaisbiandono@gmail.com²

Abstract

This study aims to provide alternatives in handling the obstacles faced by SME during the COVID-19 pandemic in Indonesia. The research used a descriptive qualitative method with triangulation data collection techniques which consists of interview, observation and study documenter. The data used are primary and secondary. Five-focusing steps TOC implemented according to Goldratt and revealed that SME faced two main constraints which are in marketing and sales as the extension of both limited client performance and potential market constraints caused by the imposition of large-scale social restrictions and social distancing. The alternatives offered are the digital transformation of sales and marketing. There are three alternatives offered, namely (1) digital transformation in sales and marketing through social media or e-commerce for free, (2) reduces production costs by 10%, and (3) increases the cost of online advertising. The whole process must be repeated to check in case another constraint occurred. This study result is expected to help other SMEs as their business resilience and profit optimization during a tough time in the pandemic period.

Keywords: profit optimization, theory of constraints, SME, COVID-19 pandemic derivative instruments, Liquidity, Leverage, profitability, Firm Size, Growth Opportunity.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif penanganan kendala yang dihadapi UMKM selama pandemi COVID-19 di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data triangulasi yang terdiri dari wawancara, observasi, dan studi dokumenter. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Lima langkah fokus TOC yang dilaksanakan menurut Goldratt mengungkapkan bahwa UMKM menghadapi dua kendala utama yaitu dalam pemasaran dan penjualan sebagai perpanjangan dari kendala keterbatasan kinerja klien dan kendala pasar potensial, yang disebabkan oleh pemberlakuan pembatasan sosial skala besar dan jarak sosial. Terdapat tiga alternatif yang ditawarkan, yaitu (1) transformasi digital pada penjualan dan pemasaran melalui media sosial atau e-commerce tidak berbayar, (2) melakukan reduksi biaya produksi sebesar 10%, dan (3) penambahan biaya iklan daring. Seluruh proses harus diulangi untuk memeriksa apakah ada kendala lain yang terjadi. Hasil studi ini diharapkan dapat membantu UMKM lainnya dalam ketahanan usaha dan optimalisasi keuntungan di tengah masa sulit di masa pandemi.

Kata Kunci: optimalisasi laba, theory of constraints, UMKM, pandemi COVID-19

PENDAHULUAN

Virus COVID-19 pertama kali diketahui dunia pada saat Wuhan melakukan *lockdown* 23 Januari 2020, setelah sebelumnya virus ini telah menyebar di Wuhan sejak pertengahan Desember 2019. Hingga pada 11 Maret 2020, WHO mengumumkan dan menyatakan virus ini sebagai pandemi, karena dalam kurun waktu kurang dari tiga bulan COVID-19 telah menginfeksi lebih dari 126.000 orang di 123 negara, dari Asia, Eropa, Amerika, hingga Afrika Selatan. Selain kesehatan, pandemi ini juga mempengaruhi keadaan perekonomian berbagai negara di dunia (Shafi, Liu, & Ren, 2020). Di Indonesia, terdapat empat sektor yang paling terdampak virus corona, yaitu rumah tangga, UMKM, korporasi, dan sektor keuangan. Sekitar 116 juta orang bekerja di 62,9 juta unit UMKM yang tersebar di seluruh Indonesia. UMKM merupakan salah satu penyumbang utama Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, yaitu senilai 60%. Berbeda dengan krisis tahun 1998, saat ini UMKM tak bisa lagi menopang perekonomian negara karena UMKM menjadi sektor yang paling tertekan akibat pandemi COVID-19 (Irham, 2020; Shafi et al., 2020). Hal ini sebagai dampak diberlakukannya *social distancing* juga Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sejak pertengahan Maret 2020.

Kendala yang dihadapi UMKM konveksi, yaitu menurunnya penjualan yang berakibat menurunkan laba (Shafi et al., 2020). Selain itu, hambatan utama yang dihadapi UMKM yaitu pemasaran, khususnya secara

daring. Jika hal ini tetap berlangsung dan tidak ada upaya dan solusi untuk menyalasi keadaan ini, bukan hanya kekhawatiran akan banyaknya UMKM yang tidak dapat bertahan tetapi juga pertumbuhan ekonomi Indonesia yang akan mengalami kontraksi (Saubani, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kendala akibat pandemic COVID-19 yang dihadapi UMKM untuk mencapai optimalisasi laba demi bertahan di masa pandemi ini. Diharapkan solusi yang dihasilkan dari penerapan *Theory of Coinstraint* (TOC) ini dapat membantu UMKM bertahan bahkan hingga pasca pandemi. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah (1) untuk identifikasi lanjut kendala yang dihadapi UMKM konveksi selama pandemi COVID-19 dan (2) untuk menyajikan analisis deskriptif yang komprehensif dari proses *five-focusing steps* pada penerapan *theory of constraints* dalam optimalisasi laba UMKM konveksi selama pandemi COVID-19. Sedangkan untuk urgensi penelitian adalah kebutuhan solusi dan upaya yang cepat tanggap dalam menghadapi dan menangani kendala yang dihadapi UMKM konveksi akibat pandemi COVID-19 ini. Jika tidak segera, ditambah dengan keadaan yang tidak bisa diprediksi pandemi COVID-19 akan berakhir di Indonesia, dikhawatirkan dalam jangka waktu yang semakin lama bukan hanya banyaknya UMKM yang tidak bisa bertahan tetapi juga pertumbuhan ekonomi Indonesia yang akan mengalami kontraksi. Hal ini ditinjau dari besarnya peran UMKM terhadap perekonomian Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Tabel 1. Kajian Pustaka

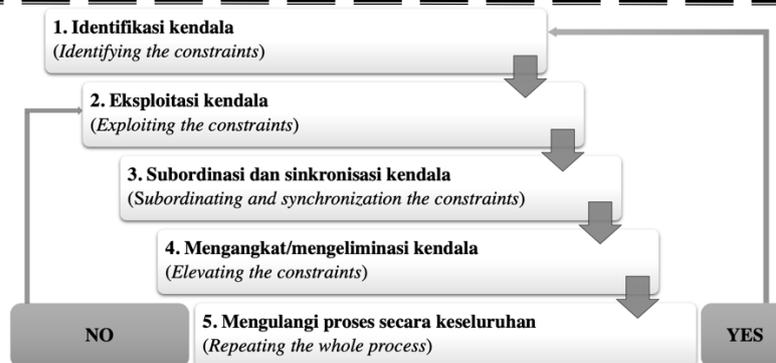
Sektor	Pembahasan	Referensi
Bank (jasa)	Peningkatan efektivitas proses layanan yang membatasi kinerja seluruh sistem layanan melalui penerapan lima langkah fokus TOC	Richard A. Reid (2007)
UMKM (perdagangan; restoran)	Pengelolaan operasional usaha kecil secara efektif dengan memanfaatkan penerapan lima langkah fokus TOC untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif	Amarpeet S. Kohli & Mashesh Gupta (2010)
Perusahaan publik (perdagangan & jasa)	Keberhasilan perusahaan-perusahaan internasional di Rusia berkat penerapan TOC selama krisis keuangan global	Kaspina R. G. (2015)
UMKM (manufaktur)	Penerapan TOC untuk berbagai produk pada UMKM manufaktur	Wieslaw Urban (2019)
UMKM (berbagai sektor)	Pengembangan jaringan pemasaran dan akses ke lembaga keuangan dengan mengidentifikasi sumber daya saing UMKM dan kendala UMKM	Setiawan, Agus Anton, dkk. (2015)

Theory of Constraints (TOC)

TOC memfokuskan perusahaan/organisasi pada kendala yang menghambat kinerja mereka untuk dapat memanfaatkan kendala tersebut dalam memaksimalkan potensi keuntungan perusahaan (Hansen & Mowen, 2008; Kristiana & Sunarni, 2018; Rahmawati, Desy, Puryani, Puryani, Nursubiyantoro, 2019). Kendala-kendala tersebut dikelompokkan menjadi dua (Hansen, 2009), berdasarkan sumber, yaitu kendala internal (*internal constraints*) dan kendala eksternal (*external constraints*). Sedangkan berdasarkan sifat terbagi menjadi kendala mengikat (*binding constraints*) terdapat pada sumber daya yang telah dimanfaatkan sepenuhnya dan kendala tidak mengikat (*loose constraints*) terdapat pada sumber daya yang terbatas yang tidak dimanfaatkan sepenuhnya.

TOC juga memfokuskan pada tiga ukuran kinerja organisasi diantaranya (Rudianto, 2013) *throughput* yang merupakan tingkatan dimana suatu organisasi menghasilkan pendapatan (uang) melalui penjualan produk/jasa. *Throughput* ditentukan dari hasil pengurangan antara harga jual produk/jasa dan biaya bahan baku (Zakka, 2018). Lalu pada persediaan, seluruh uang yang dikeluarkan organisasi dalam mengubah bahan baku menjadi *throughput*. Dan yang terakhir biaya operasional, yaitu seluruh uang yang dikeluarkan organisasi untuk mengubah persediaan menjadi *throughput*.

Dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan kendala pada studi kasus UMKM dapat dilakukan dengan lima fokus langkah penyelesaian masalah pada TOC sebagai berikut:



Gambar 1. *Five-Focusing Steps of TOC*

Sumber: Goldratt (1990)

Identifikasi kendala dilakukan dengan menelaah kelemahan sistem yang menjadi kendala (Kristiana & Sunarni, 2018). Kemudian pada eksploitasi kendala-kendala yang ada, jika kendala berupa fisik maka kendala disiasati agar bekerja lebih efektif, tetapi jika kendala berupa kebijakan manajerial, maka kendala harus dieliminasi dan diganti dengan kebijakan yang mendukung perbaikan sistem. Selanjutnya pada tahap subordinasi dan sinkronisasi kendala, semua bagian dari sistem yang dipandang non-kendala harus diupayakan untuk mendukung secara maksimum keefektifan dari perbaikan kendala yang sudah ditentukan, bukan memperumit kendala (Rahmawati, Desy, Puryani, Puryani, Nursubiyantoro, 2019). Tahap ini dilakukan dengan menghilangkan hal yang tidak diperlukan dan membatasi hal yang melebihi kapasitas (Saraswati, Dewi, & Adisuwiryono, 2016). Pada evaluasi kendala, jika kendala berupa sumber daya material, maka dilakukan penambahan *shift*. Tahap ini dilakukan untuk mengatasi kendala selangkah demi selangkah sampai akhirnya kendala ini teratasi dan berubah menjadi non-kendala (Rahmawati, Desy, Puryani, Puryani, Nursubiyantoro, 2019). Akhirnya, mengulangi proses secara keseluruhan, jika kendala menghilang sebagai akibat dari ke empat langkah sebelumnya, maka sebaiknya kembali ke langkah pertama dan lakukan secara menyeluruh karena tanpa dipungkiri lagi akan ada kendala lain yang muncul baik di dalam atau di luar sistem. Proses ini akan berputar sebagai siklus dan penyelesaian pada langkah empat akan memiliki kemungkinan untuk menimbulkan kendala baru.

Optimalisasi Laba

Optimalisasi akan terwujud apabila dilakukan secara efektif dan efisien. Pengukuran terhadap laba dengan menentukan jumlah rupiah laba yang dicatat dan disajikan dalam laporan keuangan. Tiga pendekatan yang digunakan dalam mengukur laba, yaitu: (1) pendekatan transaksi, menganggap bahwa perubahan aktiva/utang terjadi hanya karena adanya transaksi baik internal maupun eksternal, (2) pendekatan kegiatan, laba akan diakui jika kegiatan tertentu telah dilaksanakan. Laba bisa timbul pada tahap perencanaan, produksi, penjualan, dan pengumpulan kas, dan (3) pendekatan pemeliharaan modal (*capital maintenance concept*), laba diakui setelah modal awal dapat dipertahankan.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Unit usaha produktif yang didirikan oleh orang perorangan atau badan di semua sektor ekonomi merupakan pengertian dari UMKM dan klasifikasinya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Klasifikasi UMKM

Ukuran Usaha	Aset	Omzet
Usaha Mikro	Min. Rp 50 juta	Maks. Rp 300 juta
Usaha Kecil	Rp 50 juta ≤ Rp 500 juta	Maks. Rp 3 miliar
Usaha Menengah	Rp 500 juta ≤ Rp 10 miliar	Rp 2,5 miliar ≤ Rp 50 miliar

Sumber: UU No. 20 Tahun 2008

Beberapa peran penting UMKM di Indonesia diantaranya sebagai pelayan ekonomi secara luas bagi masyarakat, upaya proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, serta mewujudkan stabilitas nasional. Selain itu, UMKM membantu pemerintah dalam penciptaan lapangan kerja baru yang berkaitan dengan upaya penanggulangan kemiskinan, ketimpangan distribusi

pendapatan, proses pembangunan yang tidak merata antara daerah perkotaan dan pedesaan, serta masalah urbanisasi. Hal ini didukung dengan bukti nyata kontribusi UMKM pada perekonomian nasional karena 99,9% menjadi pelaku usaha yang dominan sebagai penghasil PDB sebesar 60% (Rp7.704,63 Triliun) dan laju pertumbuhan sebesar 9,92% per tahun. Jika dilihat dari sektor ekspor, menjadi salah satu penyumbang terbesar dengan volume mencapai 14,17% (Rp298,2 triliun) dari total ekspor nasional. Secara geografis tersebar di seluruh tanah air dan di semua sektor. Sebagai upaya terwujudnya penghematan devisa karena ketergantungan pada komponen impor yang minimal dan sebagai gantinya memanfaatkan bahan baku dan sumber daya lokal. Sedangkat penerapan akuntansi pada UMKM berdasarkan SAK EMKM, diharapkan dapat memudahkan para pelaku UMKM dalam melakukan pelaporan keuangannya. SAK EMKM mensyaratkan entitas untuk menyajikan laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, dan catatan atas laporan keuangan.

Kaitan Kendala UMKM dengan Pandemi COVID-19

Bermula sejak Desember 2019, di Wuhan, Tiongkok, muncul wabah *pneumonia* yang disebabkan oleh *coronavirus* baru yang telah menimbulkan ancaman serius bagi kesehatan manusia. WHO mengidentifikasi dan menamai penyakit 2019-nCoV sebagai tipe baru *pneumonia* virus corona. Bukan hanya mengancam kesehatan manusia, virus ini juga mengancam perekonomian berbagai negara karena telah dinyatakan sebagai pandemi global. Salah satu pencegahan dan pengendalian pandemi dilakukan dengan pemberlakuan *social distancing* dan *lockdown*. Di Indonesia, *social distancing* dan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dipilih untuk mencegah dan menghentikan penyebaran virus ini. Kinerja UMKM merupakan salah satu sektor yang paling terdampak pandemi ini semakin lesu, sebagai akibat kendala baru yang muncul dari pandemi ini. Dikhawatirkan dalam jangka panjang, pandemi ini akan menyebabkan UMKM tidak dapat bertahan bahkan pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami kontraksi, mengingat besarnya peran UMKM dalam perekonomian Indonesia.

State of the Art

Pembaruan dalam penelitian ini adalah pandemi COVID-19 menjadi faktor penyebab timbulnya kendala baru bagi UMKM.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian UMKM konveksi di Bandung, Jawa Barat. Metode tersebut digunakan dengan maksud untuk memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis, dan teori (Sugiono, 2013). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi serta studi dokumentasi. Data primer berupa wawancara dengan pemilik konveksi, sedangkan observasi dan studi dokumentasi dilakukan terkait kendala yang dihadapi UMKM, proses operasional, dan catatan-catatan perusahaan lainnya selama pandemi ini. Data yang didapat untuk bulan Mei 2020. Karena kendala yang dialami selama pandemi ini bukan berupa kapasitas produksi, maka data diolah dan dianalisa dengan pendekatan TOC, namun hanya menggunakan *five-focusing step* (Hansen, 2009) tanpa kerangka hitungan.

HASIL PENELITIAN

Penerapan TOC dengan *five-focusing steps*:

1. Identifikasi kendala

Penelitian ini memfokuskan pada kendala-kendala yang timbul akibat pandemi COVID-19. Kendala utama yang dihadapi saat pandemi ini adalah penjualan dan pemasaran sebagai perpanjangan dari kendala keterbatasan pada kinerja klien dan kendala pasar potensial (Reid, 2007). Keterbatasan klien terjadi karena penjualan klien menurun, menyebabkan klien tidak mampu melakukan pemesanan pada UMKM. Sejak diberlakukan PSBB pada Maret dan April 2020, secara signifikan pesanan menurun hingga tidak ada pesanan sama sekali. Pada Mei 2020 pesanan meningkat, dengan walaupun tidak sebaik sebelum virus corona menyebar di Indonesia, yaitu omzet mencapai hingga seratus juta rupiah pada Januari dan Februari 2020. Selain proses penjualan yang masih konvensional, pemilik belum memahami dan menerapkan pemasaran daring, keadaan semakin sulit karena pasar potensial yang melemah akibat pandemi COVID-19. Hal ini terjadi karena terbatasnya pergerakan/aktivitas ekonomi di pasar potensial akibat diberlakukannya *social distancing* dan PSBB. Semua kendala ini memiliki keterkaitan satu sama lain.

2. Eksploitasi kendala

Karena kendala bukan merupakan kendala fisik, maka eksploitasi kendala dilakukan dengan mengeliminasi kebijakan manajerial, yaitu melakukan transformasi penjualan dan pemasaran konvensional menjadi digital. Tabel 3 menunjukkan laba sebelum penerapan TOC, maka dari itu perancangan ulang sistem penjualan dan pemasaran dilakukan untuk meningkatkan laba (tarif pajak 0,5% berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018). Sedangkan pada bulan Maret dan April tidak ada pesanan sama sekali, pesanan bulan Mei meningkat karena bertepatan dengan hari raya. Oleh karena itu, UMKM harus mengambil keputusan eksploitasi strategi penjualan dan pemasaran sesuai dengan tren pasar. Namun, pemilik UMKM belum memahami dan belum memiliki keterampilan mengoperasikan toko daring maupun memasang iklan secara daring. Penerapan sistem penjualan dan pemasaran *online* dilakukan melalui media sosial atau *e-commerce*. Dengan bantuan ponsel pintar dan internet sebagai sumber daya yang sudah dimiliki sebelumnya, pemilik dapat membuat akun di *e-commerce* atau media sosial secara gratis untuk toko daringnya. Iklan daring tanpa biaya dilakukan dengan *campaign* ataupun promosi seperti diskon di laman toko *online*, berupa foto atau video produk yang ditawarkan. Maka dengan dilakukannya transformasi digital (Fitriasari, 2020) penjualan dan pemasaran ini, diperkirakan akan meningkatkan laba. Dengan demikian perubahan ini dapat memberikan dampak positif pada hasil dan pencapaian tujuan. Meski menghasilkan sebuah performa perbaikan, diasumsikan bahwa kendala dalam proses penjualan dan pemasaran tetap belum teratasi.

Tabel 3. Laba Sebelum Penerapan TOC

UMKM KONVEKSI LAPORAN LABA RUGI Untuk Periode yang Berakhir pada Mei 2020	
	IDR
Pendapatan Usaha	20.138.000
	IDR
Beban Usaha	(7.607.689)
	IDR
Laba/Rugi Sebelum Pajak	12.530.311
	IDR
Pajak Penghasilan	(626.516)
	IDR
Laba/Rugi Setelah Pajak	11.903.796

3. Subordinasi dan sinkronisasi kendala

Tahap selanjutnya mengupayakan sistem/sumber non kendala untuk mendukung keefektifan perbaikan kendala secara maksimum, bukan memperumit kendala. Pembatasan hal yang melebihi kapasitas dan eliminasi hal yang tidak diperlukan dilakukan. Asumsikan bahwa produksi merupakan sumber daya non kendala. Anggap produksi berjalan lancar tanpa kendala. UMKM tidak memerlukan strategi produksi karena sudah didukung oleh pegawai, mesin juga pemasok yang memadai walaupun di tengah pandemi seperti saat ini. Artinya, UMKM selalu memiliki proses produksi yang cukup, tanpa membebani pemilik/pegawai dengan pekerjaan. Sistem non kendala ini dapat diupayakan dengan melakukan efisiensi biaya produksi dalam rangka optimalisasi laba. Efisiensi biaya pendekatan subordinasi ini akan menghasilkan minimal sedikit peningkatan pada *throughput*. Namun, saat operasional UMKM menuju tujuannya, diasumsikan bahwa kendala tetap ada pada penjualan dan pemasaran.

4. Evaluasi kendala

Jika kendala berupa sumber daya material, maka dilakukan penambahan *shift*. Tetapi, kendala pada UMKM saat pandemi ini adalah sistem penjualan dan pemasaran yang masih konvensional. Pada tahap ini dilakukan upaya untuk mengatasi kendala selangkah demi selangkah sampai akhirnya kendala ini teratasi dan berubah menjadi non-kendala. Berkenaan dengan ilustrasi proses penjualan dan pemasaran, meskipun terjadi peningkatan penjualan yang dianggap sebagai hasil tahap 2 dan 3, kendala sistem tetap pada penjualan dan pemasaran. Oleh karena perbaikan ini tidak cukup untuk memecahkan kendala, maka faktor penghambat

perlu ditangani secara langsung. Yang berarti bahwa untuk meningkatkan *throughput*, UMKM harus mengambil tindakan yang akan meningkatkan kapasitas fungsi strategi penjualan dan pemasaran. Misal, UMKM memutuskan dan mampu membuka toko *online* berupa *website* berbayar juga memasang iklan daring berbayar pada media sosial atau *e-commerce*. Tindakan ini meningkatkan kendala yang ada dengan peningkatan strategi pemasaran. Meskipun keputusan ini menghasilkan tambahan biaya operasional, UMKM merasa bahwa hal itu adalah pendekatan terbaik untuk memenuhi tujuan proses serta tujuan keseluruhan UMKM. UMKM berpikir bahwa pemasangan iklan *online* berbayar akan strategi yang efektif untuk masa ini dan masa depan.

Berdasarkan tahap 2, 3, dan 4, hanya alternatif pada tahap 4 saja yang menimbulkan dana tambahan karena keputusan untuk memasang iklan daring berbayar (*budget deficiency*). Sedangkan pada tahap 2 tidak ada biaya tambahan (*productivity improvement*), sedangkan alternatif tahap 3 mengurangi biaya (*cost reduction*) namun ada kemungkinan terjadinya ketidakpuasan pelanggan karena material substitusi yang lebih murah. Maka penelitian ini memberikan tiga alternatif keputusan yang memungkinkan dilakukan untuk optimalisasi laba, yaitu melakukan transformasi digital pada penjualan dan pemasaran, efisiensi biaya produksi dengan mencari bahan/material substitusi, serta memasang iklan digital berbayar.

5. Mengulangi proses secara keseluruhan

Setelah kendala diatasi di tahap ke empat, semua perubahan yang dibuat di tahap dua dan tiga perlu ditinjau ulang untuk menentukan apakah mereka masih sesuai untuk proses yang efektif dan kinerja sistem. Yang berarti mengingat kendala awal tidak lagi mengendalikan kinerja secara keseluruhan, apakah perubahan yang diterapkan sebelumnya pada tahap dua dan tiga untuk membantu mengelola kendala ini masih diinginkan untuk mencapai tujuan sistem. Langkah ini memastikan bahwa perubahan pada proses pengelolaan UMKM sebelumnya tetap valid meskipun konfigurasi sistem, dan karenanya batasan, telah berubah. Tinjauan atas perubahan yang diterapkan pada tahap dua menunjukkan bahwa menjual produk secara online di *e-commerce* atau media sosial juga strategi pemasaran daring telah berjalan dengan baik. Berkenaan dengan tahap tiga, meskipun UMKM melakukan efisiensi biaya produksi, tetap tidak terjadi kenaikan pada penjualan karena terbatasnya performa klien juga pelanggannya selama pandemi ini. Maka, kembali ke tahap satu dari proses *five-focusing steps* adalah tepat untuk dilakukan, yaitu untuk memastikan bahwa kedua alternatif ini tidak akan menimbulkan kendala baru atau kendala pada bagian lainnya. Berikut adalah estimasi laba yang akan didapat dari masing-masing alternatif dengan memperhatikan biaya-biaya tambahan yang timbul jika memilih alternatif tersebut.

Alternatif 1 transformasi digital pada penjualan dan pemasaran akan meningkatkan volume penjualan senilai 20,3% (Atik, 2017), alternatif 2 pemilik UMKM menginginkan reduksi biaya sebesar 10%, sedangkan alternatif 3 adanya tambahan biaya iklan daring sebesar Rp 300.000 per bulan untuk 20 kali posting di hari Selasa, Kamis, Jumat, Sabtu, Minggu pada pukul 13.00 hingga 16.00 WIB sebagai waktu dengan *engagement* tertinggi menurut statistik untuk *facebook ads*.

Tabel 4. Estimasi Laba Setelah Penerapan TOC - Alternatif 1

UMKM KONVEKSI	
LAPORAN LABA RUGI	
Untuk Periode yang Berakhir pada Mei 2020	
	IDR
Pendapatan Usaha	24.226.014
	IDR
Beban Usaha	(9.152.050)
	IDR
Laba/Rugi Sebelum Pajak	15.073.964
	IDR
Pajak Penghasilan	(753.698)
	IDR
Laba/Rugi Setelah Pajak	14.320.266

Tabel 5. Estimasi Laba Setelah Penerapan TOC - Alternatif 2

UMKM KONVEKSI LAPORAN LABA RUGI Untuk Periode yang Berakhir pada Mei 2020	
	IDR
Pendapatan Usaha	20.138.000
	IDR
Beban Usaha	(6.846.920)
	IDR
Laba/Rugi Sebelum Pajak	13.291.080
	IDR
Pajak Penghasilan	(664.554)
	IDR
Laba/Rugi Setelah Pajak	12.626.526

Tabel 6. Estimasi Laba Setelah Penerapan TOC - Alternatif 3

UMKM KONVEKSI LAPORAN LABA RUGI Untuk Periode yang Berakhir pada Mei 2020	
	IDR
Pendapatan Usaha	24.226.014
	IDR
Beban Usaha	(9.452.050)
	IDR
Laba/Rugi Sebelum Pajak	14.773.964
	IDR
Pajak Penghasilan	(738.698)
	IDR
Laba/Rugi Setelah Pajak	14.035.266

Proses yang berkelanjutan

Bagaimana penerapan proses *five-focusing steps* dapat terungkap secara realistis dalam mengelola penjualan selama beberapa bulan hingga beberapa tahun ke depan. Perlu dicatat bahwa diskusi dengan pemilik UMKM menghasilkan beberapa alternatif yang dimasukkan dalam rangkaian kendala ini, juga pendekatan realistis untuk pengentasannya. Meningkatkan kapasitas kendala proses penjualan dengan menggunakan *e-commerce* atau media sosial sebagai media toko daring, pemasangan iklan daring, maupun efisiensi biaya mengarah ke kendala baru. Bisa saja timbul kendala keterbatasan modal ketika penjualan berkembang dan penjualan meningkat secara signifikan atau terjadi penurunan kualitas terhadap produk yang dihasilkan karena dilakukannya pemotongan biaya produksi pada bahan/material. Hal ini dapat diatasi dengan mencari bahan/material substitusi dengan harga yang sama namun kualitas lebih baik. Atau, ternyata tidak ada alternatif material yang lebih baik dari bahan yang dipakai, maka harus dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam pembelian bahan yang sedikit lebih mahal namun kualitas sedikit lebih bagus, karena harus tetap memenuhi kepuasan konsumen tetapi tidak menghilangkan esensi dari efisiensi biaya. Dari masing-masing alternatif pun terdapat *possibility* untuk timbulnya kembali kendala lain.

Secara singkat, proses *five-focusing steps* memberikan panduan untuk upaya peningkatan berkelanjutan melalui kerangka kerja terstruktur yang mengarahkan perhatian pengelolaan UMKM untuk menangani titik pengaruh utama operasional seperti subsistem produksi, penjualan dan pemasaran, maupun layanan yang relatif untuk mencapai tujuan sistem secara keseluruhan. Proses pemfokusan ini memastikan bahwa pengelolaan UMKM akan mengalokasikan waktu dan energi mereka pada yang terbatas pada upaya yang benar-benar bermakna. Dalam TOC, pencapaian tujuan yang efektif membutuhkan peningkatan hasil sekaligus mengurangi investasi organisasi, inventaris, dan biaya operasional. Prioritas tindakan ini konsisten dengan penerapan pengelolaan tahap dua, meningkatkan kinerja kendala relatif terhadap tujuan sistem secara keseluruhan, dan tahap tiga, dalam peningkatan semua kinerja non kendala relatif terhadap kendala, sebelum menerapkan tahap empat, yaitu mengurangi kendala.

PEMBAHASAN

Kombinasi penerapan proses manajerial TOC dan pendekatan konvensional saling melengkapi. Proses *five-focusing steps* diarahkan untuk mengelola kendala dalam meningkatkan pencapaian tujuan, sedangkan pendekatan konvensional beralih langsung dari identifikasi kendala ke eliminasi kendala. Namun, pendekatan konvensional cenderung disertai dengan pemikiran lebih reaktif daripada proses manajemen TOC. Lebih lanjut, manajer tradisional cenderung mempertimbangkan kendala sebagai hambatan untuk pencapaian tujuan dan kesuksesan.

Kendala yang dihadapi UMKM konveksi selama pandemi COVID-19

Kendala-kendala baru muncul akibat diberlakukannya *social distancing* dan PSBB di hampir semua wilayah di Indonesia. Terbatasnya pergerakan/aktivitas ekonomi menyebabkan pasar potensial konveksi melesu, begitupun dengan kemampuan klien UMKM konveksi. UMKM hanya mengandalkan strategi pemasaran dan penjualan secara konvensional. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan terdapat empat kendala yang dihadapi UMKM konveksi selama pandemi COVID-19 dan diklasifikasikan berdasarkan sumbernya, yaitu kendala eksternal yang terdiri dari (1) kendala pasar potensial dan (2) kendala keterbatasan klien serta kendala internal meliputi (3) kendala penjualan dan (4) kendala pemasaran. Temuan ini diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan pemilik UMKM serta didukung dengan penelitian terdahulu bahwa COVID-19 menyebabkan menurunnya penjualan dan laba dikarenakan terbatasnya ruang gerak ekonomi akibat PSBB dan *social distancing* (Shafi, 2020).

Proses *five-focusing steps* pada penerapan *theory of constraints* UMKM konveksi selama pandemi COVID-19

Dari tahap awal *five-focusing steps* dapat diidentifikasi bahwa UMKM konveksi menghadapi kendala pada penjualan, pemasaran, klien, dan pasar sejak bulan Maret 2020 saat virus corona tersebar di Indonesia. Kendala-kendala eksternal dan internal yang berkaitan satu sama lain ini disebabkan oleh pembelakuan *social distancing* dan PSBB. Pendekatan pengurangan kendala eksternal biasanya berupa perubahan kebijakan, sementara untuk kendala internal berupa perubahan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Langkah selanjutnya adalah memaksimalkan penggunaan kapasitas dan kemampuan kendala secara efektif untuk memenuhi tujuan organisasi. Karena UMKM diklasifikasikan sebagai organisasi nirlaba, maka tujuan yang tepat adalah menghasilkan lebih banyak pendapatan saat ini dan di masa depan (Reid, 2007). Namun, untuk di masa sekarang tujuan organisasi adalah untuk bertahan sebagai upaya *business resilience* (Fitriasari, 2020) di tengah pandemi COVID-19 dan berusaha semaksimal mungkin untuk menghasilkan laba. Pendekatan opsional dieksploitasi dengan memastikan bahwa kendala dapat digunakan secara efektif.

Selain itu, tahap kedua eksploitasi kendala ini sebagai upaya semaksimal mungkin untuk menghasilkan laba. Tahap kedua ini dilakukan dengan membuat toko *online* di *e-commerce* atau media sosial. Untuk menggambarkan bagaimana eksploitasi dapat diterapkan dalam penjualan, asumsikan bahwa penjualan lesu terjadi karena produk tidak dijual secara online. Hal ini berlawanan dengan tren belanja *online* di Indonesia yang selama pandemi COVID-19 ini yang meningkat sekitar 400% pada kuartal II tahun 2020 (Komalasari, 2020). Maka dari itu transformasi digital (Fitriasari, 2020) penjualan diterapkan dan diperkirakan akan meningkatkan penjualan dan menghasilkan laba. Dengan demikian perubahan ini dapat memberikan dampak positif pada hasil dan pencapaian tujuan UMKM. Meski menghasilkan sebuah performa perbaikan, diasumsikan bahwa kendala dalam proses penjualan ini tetap belum teratasi.

Tahap ketiga subordinasi dan sinkronisasi kendala yang sederhana tetapi juga proses paling sulit dicapai (Smith, 2000 dalam Reid, 2007) karena seringkali memerlukan perubahan paradigma dalam pemikiran manajerial, dilakukan melalui penjualan produk yang sudah dibuat secara mandiri namun dengan pemasaran dan penjualan secara daring. Tahap ini melibatkan penerapan perubahan praktik ataupun kebijakan tanpa menimbulkan peningkatan biaya yang besar. Hal ini didukung dengan tarif iklan daring yang relatif terjangkau, mulai dari Rp150 per produk per iklan hingga ratusan ribu rupiah tergantung kuantitas iklan dan produk. Sedangkan pembuatan akun untuk toko *online* tanpa biaya.

Tahap keempat evaluasi kendala bertujuan untuk meningkatkan sumber daya yang membatasi dengan melakukan penambahan kapasitas baru yang cukup hingga batasan tidak lagi membatasi *throughput* sistem. Kemampuan pemrosesan diperbesar untuk meningkatkan *throughput* sistem secara keseluruhan karena batasan yang membatasi *throughput* sistem secara keseluruhan. Pada penyelesaian tahap ini, kendala

asli tidak lagi mengendalikan kinerja secara keseluruhan dan faktor baru akan membatasi kemampuan pencapaian tujuan sistem. Maka, ketika batasan dinaikkan, batasan baru, baik internal maupun eksternal, akan berkembang untuk membatasi kinerja sistem. Pendekatan khas untuk meningkatkan kendala internal melibatkan secara langsung dengan penambahan kapasitas sumber daya ataupun *shift* hingga penjadwalan lembur. Sedangkan untuk peningkatan kendala eksternal membutuhkan modifikasi kebijakan organisasi yang telah ada. Berbeda dengan dua langkah sebelumnya, peningkatan pada kendala eksternal sering kali membutuhkan pengeluaran moneter atau investasi untuk sumber daya atau kemampuan baru. Pada tahap ini UMKM memutuskan dan mampu memproduksi baruan produk pakaian sesuai dengan permintaan pasar potensial, yaitu masker non medis atau APD. Meskipun keputusan ini menghasilkan peningkatan biaya operasional yang bisa jadi cukup besar, UMKM merasa bahwa hal itu adalah pendekatan terbaik untuk memenuhi tujuan proses serta tujuan keseluruhan UMKM. Hal ini didukung dengan fakta bahwa permintaan pasar saat pandemi dan tren belanja daring menunjukkan peningkatan signifikan, UMKM berpikir bahwa memproduksi bauran produk berupa masker non medis atau APD yang didukung dengan penerapan pemasaran dan penjualan secara digital akan menjadi strategi yang efektif untuk masa ini dan masa depan.

Tahap terakhir setelah kendala diatasi pada tahan keempat, semua perubahan yang dibuat di tahap dua dan tiga perlu ditinjau kembali untuk menentukan apakah alternatif masih sesuai untuk proses yang efektif dan kinerja sistem. Pertimbangkan ulang pada contoh penjualan. Tinjauan atas perubahan yang diterapkan pada tahap dua menunjukkan bahwa menjual produk secara online di *e-commerce* atau media sosial telah berjalan dengan baik. Berkenaan dengan tahap tiga, meskipun UMKM memasang iklan secara daring, namun kenaikan penjualan masih belum signifikan karena produk bukan permintaan pasar saat pandemi. Jadi, kembali ke tahap satu dari proses *five-focusing steps* adalah tepat untuk dilakukan. Langkah ini memastikan bahwa perubahan pada proses pengelolaan UMKM sebelumnya tetap valid meskipun konfigurasi sistem, dan karenanya batasan, telah berubah.

Proses *five-focusing steps* memberikan panduan untuk upaya peningkatan berkelanjutan melalui kerangka kerja terstruktur yang mengarahkan perhatian pengelolaan UMKM untuk menangani titik pengaruh utama subsistem produksi maupun layanan yang relatif untuk mencapai tujuan sistem secara keseluruhan. Penerapan proses ini dapat terungkap secara realistis dalam mengelola penjualan selama beberapa tahun ke depan. Wawancara dan diskusi dengan pemilik UMKM menghasilkan beberapa alternatif yang dimasukkan dalam rangkaian kendala ini, juga pendekatan realistis untuk pengentasannya.

PENUTUP

Simpulan

1. Terdapat tiga kendala baru yang dihadapi UMKM konveksi akibat pandemi COVID-19, yaitu kendala penjualan, kendala keterbatasan kinerja klien, dan keterbatasan pada pasar potensial. Hal ini terjadi karena terbatasnya pergerakan/aktivitas ekonomi sejak diberlakukannya *social distancing* dan PSBB di beberapa wilayah di Indonesia.
2. Secara berurutan proses *five-focusing steps* pada penerapan TOC sebagai metode berbasis sistemik dalam penataan pendekatan manajemen untuk perbaikan berkelanjutan, menawarkan berbagai alternatif pendekatan untuk mengurangi kendala yang dihadapi UMKM konveksi selama pandemi COVID-19. Beberapa keuntungan siap diperoleh organisasi layanan yang mengupayakan peningkatan kinerja melalui penerapan proses *five-focusing steps* TOC. Pertama, kendala menjadi fokus utama perhatian dalam pengelolaan bisnis. Dengan waktu dan energi yang terbatas, UMKM dapat mengarahkan perhatian mereka ke faktor-faktor yang akan menciptakan dampak signifikan pada tujuan sistem secara keseluruhan. Kedua, tindakan manajerial yang diambil pada tahap dua dan/atau tiga berupa penerapan transformasi digital pada penjualan dan pemasaran produk pakaian yang diproduksi secara mandiri, sudah cukup untuk mengurangi kendala dengan cara yang sangat hemat biaya. Artinya, dengan sedikit atau tanpa peningkatan biaya operasi, UMKM dapat meningkatkan hasil dan dengan demikian, meningkatkan penghasilan dan memungkinkan untuk meningkatkan keuntungannya juga sebagai upaya *business resilience*. Ketiga, karena UMKM diarahkan untuk memaksimalkan laba, peningkatan kapabilitas dan/atau kapasitas kendala yang dihasilkan dari langkah 4 dengan melakukan produksi bauran produk berupa masker non medis atau APD, biasanya akan berdampak langsung pada hasil. Tahap keempat ini menimbulkan biaya yang cukup besar. Terakhir, langkah kelima dari proses tersebut memberikan perlindungan terhadap tindakan yang diambil pada langkah 2 dan 3 yang sekarang menghambat, daripada membantu, sistem layanan mencapai tujuannya.

Saran

1. Bagi UMKM konveksi, diharapkan dapat menerapkan proses *five-focusing steps* TOC ini secara berurutan untuk meningkatkan kinerja dan memaksimalkan laba UMKM.
2. Bagi UMKM secara umum diharapkan dapat menerapkan proses *five-focusing steps* TOC sebagai upaya *business resilience* juga mengoptimalkan kinerja organisasi.
3. Bagi peneliti selanjutnya, menambahkan data kuantitatif seperti kuisioner untuk UMKM dalam cakupan wilayah yang lebih luas.
4. Bagi penelitian selanjutnya dapat mengkaji evaluasi penerapan proses *five-focusing steps* TOC pasca pandemi.

Hambatan yang dihadapi

1. Pengumpulan data, yaitu keterbatasan karena masa pandemi data agak sulit dikumpulkan.
2. Observasi dan wawancara, tidak bisa dilakukan secara langsung, hanya dilakukan secara daring.

UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan ini saya sampaikan ucapan terima kasih kepada Arsita dan kepada pihak UMKM yang telah membantu. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat.

DAFTAR PUSTAKA**a. Buku Bahasa Indonesia**

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Erlangga.

b. Buku Berbahasa Asing

Hansen, D. R. (2009). *Cost Management: Accounting & Control*. South Western Cengage Learning.

Hansen, D. R., & Mowen, M. R. (2008). *Managerial Accounting* (8th ed.). Ohio: Thomson Wouth-Western.

c. Jurnal Ilmiah/Penerbitan Berkala

Fitriasari, F. (2020). How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02), 53–62. <https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>

Hansen, D. R. (2009). *Cost Management: Accounting & Control*. South Western Cengage Learning.

Hansen, D. R., & Mowen, M. R. (2008). *Managerial Accounting* (8th ed.). Ohio: Thomson Wouth-Western.

Irham, M. (2020). Virus corona: UMKM diterjang pandemi Covid-19 sampai “kembang kempis.”

Komalasari, T. D. (2020). Belanja Online Meningkatkan 400 Persen, BPKN : Masih Banyak Dikeluhkan Konsumen.

Kristiana, L. R., & Sunarni, T. (2018). Aplikasi Pendekatan Theory of Constraints pada Maksimasi Throughput Produksi. *Jurnal Media Teknik Dan Sistem Industri*, 2(2), 11. <https://doi.org/10.35194/jmtsi.v2i2.399>

Rahmawati, Desy, Puryani, Puryani, Nursubiyantoro, E. (2019). Optimalisasi Kapasitas Stasiun Kerja Dengan Penerapan Theory Of Constraints. *Jurnal OPSI*.

Reid, R. A. (2007). Applying the TOC five-step focusing process in the service sector: A banking subsystem. *Managing Service Quality*, 17(2), 209–234. <https://doi.org/10.1108/09604520710735209>

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Erlangga.

Saraswati, D., Dewi, R., & Adisuwiryo, S. (2016). Implementasi Theory of Constraints Pada Upaya Peningkatan Kapasitas Produksi Olahan Bandeng, Di Kota Bekasi. *Jurnal Teknik Industri*, 6(3), 208–214. <https://doi.org/10.25105/jti.v6i3.1545>

Saubani, A. (2020). Empat Sektor Ekonomi yang Paling Tertekan Pandemi Covid-19. Retrieved April 13, 2020, from <https://republika.co.id/berita/q83llp409/empat-sektor-ekonomi-yang-paling-tertekan-pandemi-covid19>

Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>

Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV ALFABETA.

Zakka, M. N. (2018). *Optimasi Keuntungan Melalui Theory Of Constraints*. Universitas Islam Indonesia.

d. Jurnal Internasional

Reid, R. A. (2007). Applying the TOC five-step focusing process in the service sector: A banking subsystem. *Managing Service Quality*, 17(2), 209–234.
<https://doi.org/10.1108/09604520710735209>

e. Tesis/Disertasi/Working Paper

Isbiandono, A. W. (2020). *Penerapan Theory Of Constraints Sebagai Alat Bantu Akuntansi Manajemen Dalam Upaya Mengoptimalkan Laba Pada UMKM Konveksi Mowin*. Tugas Akhir D4, Politeknik Negeri Bandung.

Zakka, M. N. (2018). *Optimasi Keuntungan Melalui Theory Of Constraints*. Skripsi S1, Universitas Islam Indonesia.

f. Internet

Irham, M. (2020). Virus corona: UMKM diterjang pandemi COVID-19 sampai “kembang kempis.” Retrieved April 13, 2020, from <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-51946817>

Komalasari, T. D. (2020). Belanja Online Meningkat 400 Persen, BPKN : Masih Banyak Dikeluhkan Konsumen. Retrieved April 13, 2020, from <https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01399518/belanja-online-meningkat-400-persen-bpkn-masih-banyak-dikeluhkan-konsumen>

Saubani, A. (2020). Empat Sektor Ekonomi yang Paling Tertekan Pandemi COVID-19. Retrieved April 13, 2020, from <https://republika.co.id/berita/q83llp409/empat-sektor-ekonomi-yang-paling-tertekan-pandemi-COVID19>

