

**ANALISIS DAN STANDARISASI HARGA POKOK PRODUKSI
HOLDING FARMASI UNTUK MENDUKUNG KEPUTUSAN
STRATEGIS**



Anugrah Wardhani

1711822004

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2026

**ANALYSIS AND STANDARDIZATION OF COST OF GOODS
MANUFACTURED FOR A PHARMACEUTICAL HOLDING
COMPANY TO SUPPORT STRATEGIC DECISION-MAKING**



Anugrah Wardhani

1711822004

**MASTER OF ACCOUNTING
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2026

ABSTRAK

Industri farmasi Indonesia bergantung pada bahan baku aktif farmasi (*Active Pharmaceutical Ingredients/API*) impor yang mencapai sekitar 90 persen, sehingga pada awal tahun 2020 awal mula terbentuk Holding Farmasi yang terdiri atas PT IBU selaku induk holding, PT ABC, dan PT DEF selaku entitas anak. Sebelum bergabung dalam holding, ketiga entitas menerapkan sistem, klasifikasi biaya, dan metode perhitungan harga pokok produksi (HPP) yang berbeda-beda, sehingga informasi biaya antarentitas belum dapat diperbandingkan secara setara (*apple to apple*) dan berisiko menyesatkan pengambilan keputusan manajemen holding.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi eksisting perhitungan HPP pada PT ABC dan PT DEF, merancang standardisasi biaya bahan baku langsung dan biaya konversi, mensimulasikan perhitungan HPP berbasis biaya standar pada produk-produk beririsan, menganalisis kondisi implementasi *Enterprise Resource Planning (ERP)* pada ketiga entitas, serta menganalisis kontribusi standardisasi HPP terhadap pengambilan keputusan strategis manajemen holding. Penelitian menggunakan pendekatan berbasis proyek (*project-based research*) dengan desain deskriptif-kuantitatif, yang menggabungkan data primer hasil *focus group discussion (FGD)* dan kunjungan lapangan (*plant visit*) dengan data sekunder berupa dokumen kebijakan akuntansi biaya, *Bill of Material*, *data Cost Center*, dan laporan biaya produksi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT ABC dan PT DEF berbeda secara signifikan pada ruang lingkup biaya produksi, klasifikasi biaya, serta format dan kedalaman analisis varians. Rancangan standardisasi biaya bahan baku dan biaya konversi yang diuji-terapkan pada studi kasus produk Captopril berhasil mengungkap disparitas pemanfaatan kapasitas produksi yang mencolok antarentitas. Simulasi HPP pada 41 produk beririsan menunjukkan bahwa HPP hasil standardisasi berbeda secara material dari HPP eksisting pada sebagian besar produk, yang mengonfirmasi bahwa perbedaan metode perhitungan biaya konversi turut memengaruhi besaran HPP yang dilaporkan, di luar faktor efisiensi produksi riil. Selain itu, penelitian ini merumuskan strategi integrasi *ERP* pada level teknis modul SAP maupun pada level tata kelola holding.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa standardisasi HPP merupakan prasyarat penting bagi tersedianya informasi biaya yang andal (*reliable*) dan dapat diperbandingkan (*comparable*) sebagai dasar pengambilan keputusan strategis manajemen holding, seperti alokasi investasi dan kapasitas produksi, relokasi atau

konsolidasi lini produksi antarentitas, serta penetapan kebijakan harga jangka panjang, sejalan dengan konsep parenting advantage dalam teori holding company.

Kata kunci: harga pokok produksi, standardisasi biaya, *holding company*, biaya standar, analisis varians, industri farmasi, *Enterprise Resource Planning*



Intelligentia - Dignitas

ABSTRACT

Indonesia's pharmaceutical industry depends on imported active pharmaceutical ingredients (API) for approximately 90 percent of its raw materials. In response, at the beginning of 2020 established a Pharmaceutical Holding comprising PT IBU as the parent company, along with PT ABC and PT DEF as subsidiaries. Prior to consolidation, the three entities operated independently with different systems, cost classifications, and methods for calculating the cost of goods manufactured (COGM), so that cost information across entities could not be compared on an equal (apple-to-apple) basis and risked misleading holding-level management decisions.

This study aims to analyze the existing condition of COGM calculation at PT ABC and PT DEF, design a standardization of direct material costs and conversion costs, simulate standard-cost-based COGM calculations for intersecting products, analyze the condition of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation across the three entities, and analyze the contribution of COGM standardization to the holding management's strategic decision-making. The study employs a project-based research approach with a descriptive-quantitative design, combining primary data from focus group discussions (FGDs) and plant visits with secondary data such as cost accounting policy documents, Bills of Material, Cost Center data, and 2021 production cost reports.

The results show that PT ABC and PT DEF differ significantly in the scope of production costs, cost classification, and the format and depth of variance analysis. The standardization design for material and conversion costs, tested on the Captopril product case study, reveals a stark disparity in production capacity utilization between the two entities. The COGM simulation on 41 intersecting products shows that the standardized COGM differs materially from the existing COGM for most products, confirming that differences in conversion-cost calculation methods affect the reported COGM beyond actual production efficiency. In addition, this study formulates an ERP integration strategy at both the technical SAP-module level and the holding governance level.

This study concludes that COGM standardization is an essential prerequisite for reliable and comparable cost information as a basis for the holding management's strategic decisions, such as production capacity and investment allocation, relocation or consolidation of production lines across entities, and long-term pricing policy, in line with the concept of parenting advantage in holding company theory.

Keywords: *cost of goods manufactured, cost standardization, holding company, standard costing, variance analysis, pharmaceutical industry, Enterprise Resource Planning*

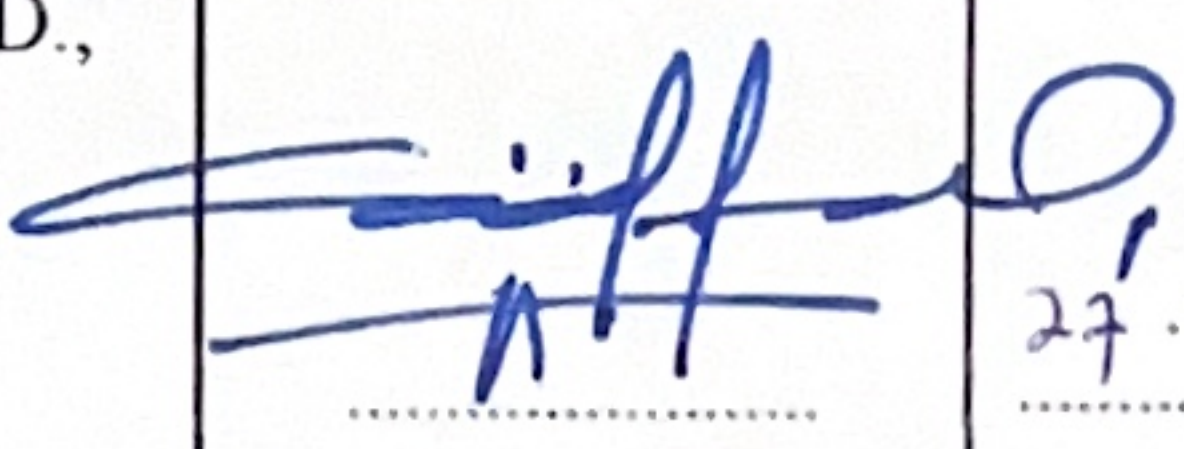


Intelligentia - Dignitas

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi**

**Prof. Dr. Mohamad Rizan, SE, MM
NIP. 197206272006041001**

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. IGKA Ulupui, SE, M.Si, Ak NIP. 196612131993032003 (Ketua Sidang)		23.7.2026
2	Unggul Purwohedi, SE.,M.Si.,Ph.D., CMA NIP. 198906202020121006 (Pembimbing 1)		27.7.2026
3	Dr. Etty Gurendrawati, M.Si, Ak NIP. 196803141992032002 (Pembimbing 2)		23.7.2026
4	Adam Zakaria S.E., M.Si., Ph.D., Ak., CA., CFrA., QIA., CRP NIP. 197504212008011011 (Penguji 1)		22/7/26
5	Dr. Muhammad Yusuf, SE, MM NIP. 198906202020121006 (Penguji 2)		23.7.2026

Nama : Anugrah Wardhani
No. Registrasi : 1711822004
Program Studi : Magister Akuntansi
Tanggal Lulus : 17 Juli 2026



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anugrah Wardhani
NIM : 1711822004
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Jakarta

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul “Analisis dan Standarisasi Harga Pokok Produksi Holding Farmasi Untuk Mendukung Keputusan Strategis”. Tesis tersebut benar-benar karya ilmiah saya sendiri dan bukan merupakan hasil plagiasi dari karya orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Seluruh sumber informasi yang dikutip dalam penulisan tesis ini telah dinyatakan secara jelas dan benar sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini merupakan hasil plagiasi atau terdapat pelanggaran terhadap etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 23 Juli 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Anugrah Wardhani
NIM. 1711822004



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Anugrah Wardhani
NIM : 1711822004
Fakultas/Prodi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Magister Akuntansi
Alamat email : anwdhani@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul:

ANALISIS DAN STANDARISASI HARGA POKOK PRODUKSI HOLDING FARMASI
UNTUK Mendukung Keputusan Strategis

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 23 Juli 2026

Penulis

Anugrah Wardhani

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Analisis dan Standarisasi Harga Pokok Produksi Holding Farmasi untuk Mendukung Keputusan Strategis" ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta.

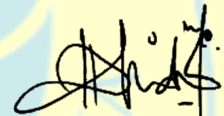
Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Rida Prihatni, SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta, atas arahan, dukungan, dan kemudahan yang diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Bapak Unggul Purwohedhi, SE., M.Si., Ph.D., CMA dan Ibu Dr. Etty Gurendrawati, M.Si., Ak., selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, masukan, serta motivasi kepada penulis sejak tahap awal hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Bapak, Ibu, adik, dan suami tercinta, atas doa yang tak pernah putus, kasih sayang, kesabaran, serta dukungan moril maupun materiil yang menjadi kekuatan terbesar bagi penulis dalam menyelesaikan studi ini.
4. Bapak Dedi Hernadi, selaku pimpinan dalam pekerjaan sekaligus support system bagi penulis, atas pengertian, dukungan, dan fleksibilitas yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di tengah kesibukan pekerjaan.

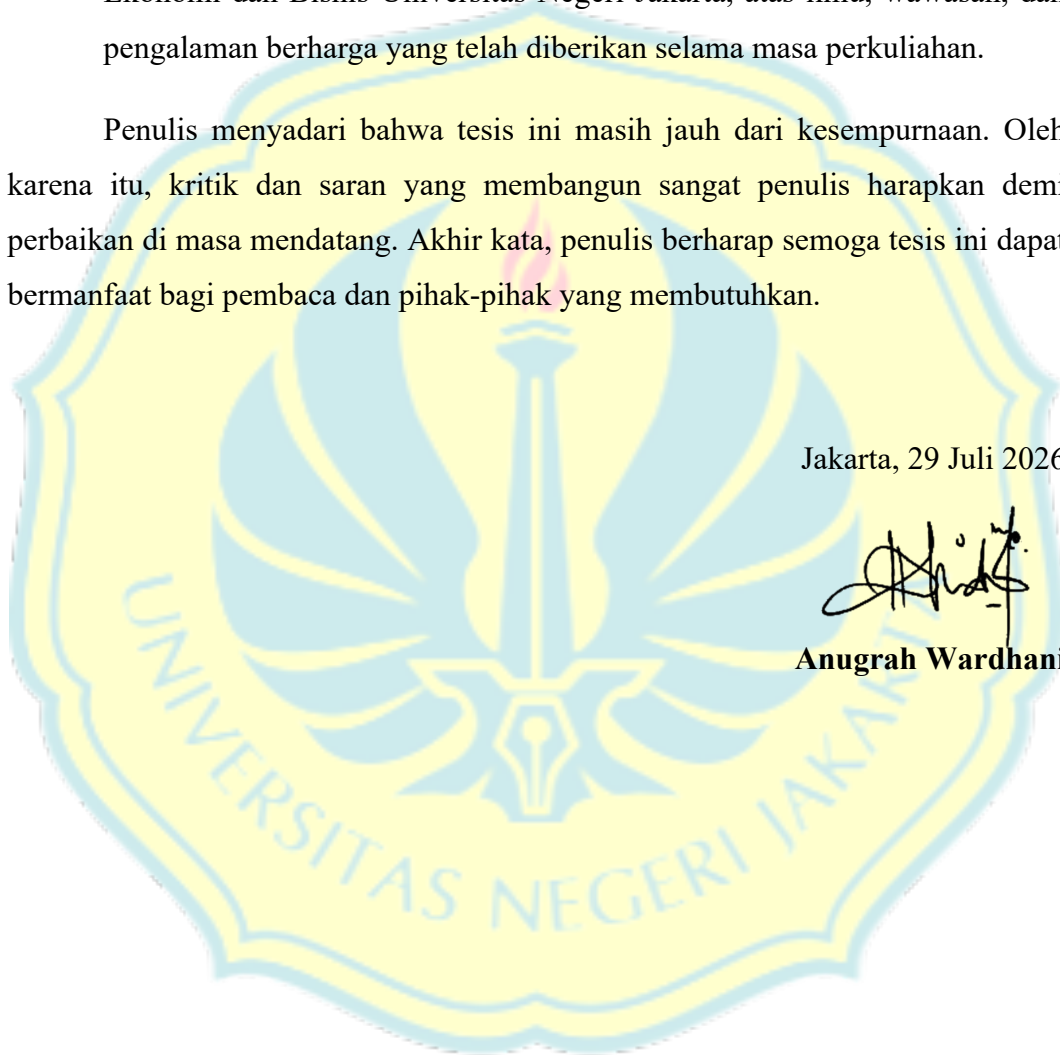
5. Teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Akuntansi, atas kebersamaan, semangat, diskusi, dan saling menguatkan selama menempuh perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
6. Seluruh dosen pengajar Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta, atas ilmu, wawasan, dan pengalaman berharga yang telah diberikan selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 29 Juli 2026



Anugrah Wardhani



Intelligentia - Dignitas

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.5.1 Manfaat Akademis.....	7
1.5.2 Manfaat Praktis.....	7
1.6 Posisi dan Peran Peneliti dalam Penelitian.....	7
1.7 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian.....	9
1.8 Sistematika Penulisan.....	10

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian yang Relevan	11
2.1.1 Gambaran Industri Farmasi di Indonesia	11
2.2 Konsep Biaya	13
2.2.1 Definisi Biaya	13
2.2.2 Klasifikasi Biaya	14
2.2.3 Metode Perhitungan Persediaan	18
2.2.4 Harga Pokok Produksi (CoGM) dan Harga Pokok Penjualan.....	19
2.3 Metode Perhitungan Harga Pokok Produksi	20
2.3.1 Process Costing	20
2.3.2 Job Order Costing.....	20
2.3.3 Activity-Based Costing (ABC)	21
2.4 Sistem Biaya Standar (Standard Costing) dan Analisis Varians	21
2.5 Konsep Enterprise Resource Planning (ERP) dan Akuntansi Biaya.....	23
2.6 Standar Akuntansi Keuangan dan Regulasi Terkait HPP dan Penilaian Persediaan.....	24
2.6.1 PSAK tentang Persediaan dan Biaya Produksi	24
2.6.2 Regulasi Teknis Produksi Farmasi yang Memengaruhi Struktur Biaya	25
2.6.3 Regulasi Harga Obat Program Pemerintah.....	26

2.7 Hierarki Keputusan Manajerial: Strategis, Taktis, dan Operasional	27
2.8 Peran Informasi HPP dalam Pengambilan Keputusan Strategis	29
2.9 Analisis Biaya-Volume-Laba dan Analisis Varians sebagai Alat Bantu Keputusan.....	31
2.10 Konsep Holding Company dan Sinergi Bisnis	32
2.11 Penelitian Terdahulu.....	33
2.12 Kerangka Konseptual	34

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	36
3.2 Objek Penelitian	36
3.3 Peran Peneliti dalam Proyek Kajian	37
3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	38
3.5 Teknik Analisis Data	38
3.6 Tahapan Penelitian	38
3.7 Kerangka (Framework) Penelitian	39
3.8 Jadwal Penelitian	40

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1 PT IBU	41
4.1.2 PT ABC	42
4.1.3 PT DEF	43
4.1.4 Struktur Holding Farmasi	43
4.2 Analisis Data	45
4.2.1 Tahap 1: Diagnostik Kondisi Eksisting Perhitungan HPP PT ABC dan PT DEF	45
4.2.2 Tahap 2: Standardisasi Biaya Bahan Baku Langsung Produk Captopril	53
4.2.3 Tahap 3: Standardisasi Biaya Konversi Produk Captopril	58
4.2.4 Tahap 4: Simulasi Perhitungan HPP Berdasarkan Biaya Standar	67
4.2.5 Tahap 5: Analisis Implementasi ERP dan Perumusan Rekomendasi ..	73
4.3 Pembahasan	79
4.3.1 Kondisi Eksisting Perhitungan HPP pada PT ABC dan PT DEF	79
4.3.2 Rancangan Standardisasi Biaya Bahan Baku Langsung dan Biaya Konversi	80
4.3.3 Hasil Simulasi Perhitungan HPP pada Produk-Produk Beririsan	81
4.3.4 Kondisi Implementasi ERP dan Strategi Integrasinya	82

4.3.5 Kontribusi Standardisasi HPP terhadap Pengambilan Keputusan Strategis Holding	83
--	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	86
5.2 Rekomendasi	87
5.3 Implikasi Penelitian	88
5.3.1 Implikasi Teoretis	88
5.3.2 Implikasi Praktis/Manajerial	89
5.4 Keterbatasan Penelitian	89
5.5 Saran Penelitian Lanjutan.....	90

DAFTAR PUSTAKA.....	91
----------------------------	-----------



Intelligentia - Dignitas