

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri farmasi merupakan sektor strategis yang menopang ketahanan kesehatan nasional, namun juga menghadapi tekanan biaya yang tinggi akibat ketergantungan pada bahan baku aktif farmasi atau *Active Pharmaceutical Ingredients (API)* impor yang mencapai sekitar 90%, regulasi produksi yang ketat, serta persaingan harga yang semakin kompetitif baik di pasar domestik maupun global. Merespons tantangan tersebut, pada awal tahun 2020 Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menetapkan beroperasinya Holding Farmasi yang terdiri atas tiga perusahaan farmasi, yaitu PT IBU, PT ABC, dan PT DEF, dengan PT IBU bertindak sebagai induk holding.

Kementerian BUMN membentuk holding ini dengan dua tujuan utama, yaitu memperkuat industri farmasi nasional melalui peningkatan ketersediaan produk dan inovasi bersama, serta menciptakan efisiensi bahan baku dengan menurunkan tingkat ketergantungan impor API dari sekitar 90 persen menjadi 75 persen. Holding memperkirakan bahwa efisiensi tersebut akan membuat produk farmasi lebih terjangkau sekaligus meningkatkan skala bisnis holding secara keseluruhan.

Dalam konteks holding, harga pokok produksi (HPP) merupakan salah satu informasi akuntansi biaya yang paling krusial bagi manajemen dalam mengambil berbagai keputusan strategis maupun taktis mulai dari penetapan harga jual produk, evaluasi kinerja unit produksi antarentitas, keputusan bauran produk (*product mix*), hingga keputusan alokasi investasi dan konsolidasi kapasitas produksi di tingkat holding. Akurasi dan konsistensi HPP antarentitas menjadi prasyarat mutlak agar informasi biaya yang disajikan benar-benar dapat diandalkan (*reliable*) dan dapat diperbandingkan (*comparable*) sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen holding, bukan sekadar catatan akuntansi

masing-masing entitas yang berdiri sendiri.

Sebelum bergabung dalam satu holding, PT IBU, PT ABC, dan PT DEF beroperasi secara independen dengan sistem, struktur organisasi produksi, klasifikasi biaya, serta praktik akuntansi biaya yang berbeda-beda. Perbedaan harga pokok produksi antarentitas dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti perbedaan komposisi bahan baku (*Bill of Material*), perbedaan tarif tenaga kerja, dan perbedaan metode alokasi biaya overhead. Ketidakteraturan ini menyulitkan holding untuk melakukan perbandingan efisiensi biaya secara setara (*apple to apple*) antarentitas anak usaha, serta berisiko menghasilkan informasi biaya yang menyesatkan (*misleading*) apabila digunakan langsung sebagai dasar pengambilan keputusan di tingkat korporasi, misalnya dalam menetapkan entitas mana yang paling efisien untuk memproduksi suatu produk tertentu.

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, maka dilakukan sebuah proyek kajian standarisasi harga pokok produksi pada ketiga entitas holding Farmasi, yang mencakup analisis kondisi eksisting perhitungan biaya produksi, perumusan standar biaya bahan baku dan biaya konversi, simulasi perhitungan HPP berdasarkan biaya standar pada produk-produk beririsan (produk yang diproduksi oleh lebih dari satu entitas), serta kajian integrasi sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* sebagai pendukung standarisasi akuntansi biaya di tingkat holding. Tesis ini disusun berdasarkan hasil proyek tersebut, dengan fokus pembahasan pada tiga entitas utama holding, yaitu PT IBU selaku induk holding, PT ABC, dan PT DEF selaku entitas anak yang memproduksi produk-produk beririsan, guna melihat sejauh mana hasil standarisasi HPP tersebut dapat menjadi basis informasi yang andal bagi pengambilan keputusan manajemen holding.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi bersaing yang efektif agar dapat mempertahankan kelangsungan usaha dan meningkatkan nilai perusahaan. Salah satu strategi kompetitif yang banyak digunakan adalah *cost leadership*, yaitu kemampuan perusahaan untuk menjadi produsen dengan biaya terendah di industrinya tanpa mengorbankan kualitas produk maupun layanan. Strategi ini

memungkinkan perusahaan menawarkan harga yang lebih kompetitif sekaligus memperoleh margin keuntungan yang optimal. Menurut Porter (1985), cost leadership merupakan salah satu strategi generik yang dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perusahaan yang beroperasi dalam bentuk *holding company*, pencapaian cost leadership memiliki tantangan dan peluang tersendiri. Holding company adalah perusahaan induk yang memiliki kendali atas satu atau lebih anak perusahaan, dengan tujuan menciptakan sinergi, efisiensi, dan konsolidasi sumber daya (Sukardi, 2017). Melalui koordinasi yang terintegrasi, holding company dapat melakukan pengendalian biaya, standarisasi proses, serta optimalisasi penggunaan aset antar perusahaan dalam grup. Sinergi ini diharapkan dapat menghasilkan *economies of scale* dan *economies of scope*, sehingga biaya produksi dan operasional dapat ditekan.

Dalam praktiknya, penerapan strategi cost leadership di holding company menghadapi beberapa kendala. Pertama, perbedaan struktur organisasi dan sistem akuntansi di masing-masing anak perusahaan dapat menimbulkan inefisiensi (Anthony & Govindarajan, 2012). Kedua, adanya potensi *agency problem* dalam pengelolaan keuangan antara holding dan anak perusahaan dapat meningkatkan biaya koordinasi. Ketiga, konsolidasi laporan keuangan membutuhkan mekanisme pengendalian internal yang kuat agar efisiensi biaya benar-benar tercapai (Garrison, Noreen, & Brewer, 2018).

Peran akuntansi, khususnya akuntansi manajemen dan akuntansi biaya, sangat krusial dalam mendukung holding company mencapai strategi *cost leadership*. Informasi akuntansi biaya yang akurat memungkinkan manajemen melakukan pengukuran efisiensi, analisis varians, serta pengambilan keputusan strategis terkait pengendalian harga pokok produksi, pengelolaan rantai pasok, hingga kebijakan investasi. Menurut Hansen & Mowen (2015), sistem akuntansi biaya yang terintegrasi dapat meningkatkan transparansi biaya dan memberikan informasi relevan untuk mendukung pengendalian biaya. Selain itu, penerapan teknologi informasi akuntansi dapat membantu mempercepat konsolidasi data, mengurangi duplikasi biaya administrasi, dan meningkatkan koordinasi antar

entitas dalam grup (Romney & Steinbart, 2018).

Dengan demikian, penelitian mengenai bagaimana holding *company* mencapai *cost leadership* melalui penerapan sistem akuntansi biaya dan manajemen keuangan menjadi penting. Hal ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam bidang akuntansi manajemen, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi perusahaan yang beroperasi dengan struktur grup untuk meningkatkan daya saing melalui efisiensi biaya.

Harga pokok produksi menjadi faktor yang penting dalam mengukur efisiensi produksi. Jika harga pokok produksi dapat ditekan, maka diharapkan perusahaan mampu memiliki daya saing kompetitif dari sisi keunggulan harga jual yang lebih terjangkau. Perusahaan farmasi menciptakan alat dan produk kesehatan yang tentunya perlu dapat terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, sehingga strategi *cost-leadership* menjadi relevan dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Sebagai bagian dari upaya peningkatan efisiensi dan harmonisasi proses bisnis, Holding Farmasi telah melaksanakan Program Standarisasi Harga Pokok Produksi yang melibatkan seluruh entitas dalam grup. Program tersebut bertujuan untuk menyusun metodologi perhitungan HPP yang seragam sehingga menghasilkan informasi biaya yang lebih akurat, dapat diperbandingkan, dan mendukung pengambilan keputusan strategis di tingkat holding. Penulis menyusun penelitian ini dengan mengombinasikan Focus Group Discussion (FGD) dan data sekunder, seperti cost structure dan laporan biaya produksi. Penulis berharap penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan sistem pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi operasional pada Holding Farmasi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan lima permasalahan pokok yang menjadi dasar penelitian ini. Peneliti menyusun kelima permasalahan tersebut secara berpadanan dengan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, pembahasan pada Bab IV, dan kesimpulan pada Bab V, sehingga pembaca dapat menelusuri keterkaitan antarbab secara konsisten.

1. Kondisi eksisting perhitungan HPP pada PT ABC dan PT DEF berbeda metode, ruang lingkup biaya, dan format analisis varians, sehingga manajemen holding belum dapat membandingkan kinerja biaya kedua entitas secara setara.
2. Holding Farmasi belum memiliki standar biaya bahan baku langsung dan biaya konversi yang seragam, sehingga setiap entitas menyusun HPP menggunakan asumsi dan format yang berbeda-beda.
3. Manajemen holding belum memiliki hasil simulasi yang membandingkan HPP standar dengan HPP eksisting pada produk-produk beririsan, sehingga potensi disparitas biaya antarentitas belum terukur secara konkret.
4. Ketiga entitas menjalankan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) yang berbeda platform dan belum terintegrasi, sehingga holding belum memiliki strategi konkret untuk mengonsolidasikan data biaya secara berkelanjutan.
5. Manajemen holding belum mengetahui sejauh mana hasil standardisasi HPP dapat mendukung pengambilan keputusan strategis, seperti alokasi kapasitas dan investasi produksi, relokasi lini produk, serta kebijakan harga jangka panjang.

Kelima permasalahan tersebut mengarahkan fokus proyek ini pada "Analisis dan Standarisasi Harga Pokok Produksi Holding Farmasi untuk Mendukung Keputusan Strategis".

1.3 Pertanyaan Penelitian

Penulis menyusun lima pertanyaan penelitian sebagai eksplorasi lebih lanjut dari rumusan masalah di atas. Penulis menyusun kelima pertanyaan ini secara berurutan, dari diagnostik kondisi eksisting hingga kontribusinya terhadap keputusan strategis holding, agar pembahasan pada bab-bab berikutnya dapat mengikuti alur yang sama.

1. Bagaimana kondisi eksisting perhitungan harga pokok produksi pada PT ABC dan PT DEF sebagai entitas anak holding farmasi?

2. Bagaimana rancangan standardisasi biaya bahan baku langsung dan biaya konversi yang dapat diterapkan secara seragam di lingkungan holding farmasi?
3. Bagaimana hasil simulasi perhitungan harga pokok produksi berdasarkan biaya standar dibandingkan dengan harga pokok produksi eksisting pada produk-produk beririsan di PT ABC dan PT DEF?
4. Bagaimana kondisi implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) di PT IBU, PT ABC, dan PT DEF, serta bagaimana strategi integrasinya untuk mendukung standardisasi akuntansi biaya di tingkat holding?
5. Bagaimana hasil standarisasi HPP dapat mendukung manajemen holding Farmasi dalam mengambil keputusan strategis, seperti alokasi investasi dan kapasitas produksi, relokasi/konsolidasi lini produksi antarentitas, serta penetapan kebijakan harga jangka panjang?

1.4 Tujuan Penelitian

Mengacu pada kelima pertanyaan penelitian di atas, penulis menyusun lima tujuan penelitian yang saling berpadanan sebagai berikut.

1. Menganalisis kondisi eksisting perhitungan harga pokok produksi pada PT ABC dan PT DEF.
2. Merancang standardisasi biaya bahan baku langsung dan biaya konversi yang dapat diterapkan secara seragam di lingkungan holding farmasi.
3. Melakukan simulasi dan membandingkan hasil perhitungan harga pokok produksi berdasarkan biaya standar dengan harga pokok produksi eksisting pada produk-produk beririsan.
4. Menganalisis kondisi implementasi ERP pada ketiga entitas holding dan merumuskan strategi integrasinya bagi standardisasi akuntansi biaya.
5. Menganalisis kontribusi standardisasi harga pokok produksi dalam mendukung pengambilan keputusan strategis manajemen holding farmasi, khususnya terkait alokasi investasi/kapasitas produksi, evaluasi dan relokasi lini produksi antarentitas, serta kebijakan harga jangka

panjang.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian akuntansi manajemen, khususnya terkait standardisasi harga pokok produksi pada entitas holding sebagai basis informasi bagi pengambilan keputusan strategis, serta menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya mengenai manajemen biaya strategis di industri farmasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Holding Farmasi:
 - Menjadi dasar evaluasi sistem perhitungan HPP.
 - Mendukung pengambilan keputusan strategis terkait harga dan profitabilitas.
 - Menjadi referensi dalam penyusunan kebijakan standarisasi biaya.
- b. Bagi Perusahaan ABC dan DEF:
 - Meningkatkan transparansi biaya produksi.
 - Mempermudah benchmarking antar entitas.
 - Mengidentifikasi peluang efisiensi biaya.
- c. Bagi Akademisi:
 - Menjadi referensi penelitian terkait standarisasi HPP dan strategi cost leadership pada industri farmasi.

1.6 Posisi dan Peran Peneliti dalam Penelitian

Penulis memandang perlu menjelaskan posisi dan peran penulis secara eksplisit, mengingat penelitian ini bersumber dari sebuah proyek kajian yang berlangsung di lingkungan tempat penulis bekerja. Pada saat pelaksanaan proyek kajian standardisasi harga pokok produksi, penulis berstatus sebagai karyawan pada salah satu entitas anak Holding Farmasi. Perusahaan menugaskan penulis untuk terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek tersebut, termasuk mengikuti focus

group discussion (FGD) bersama tim akuntansi biaya dan manajemen produksi dari PT ABC, PT DEF, dan PT IBU, serta mendampingi kunjungan lapangan (plant visit) ke unit-unit produksi.

Penulis membedakan dua kapasitas yang melekat pada diri penulis sepanjang proses penyusunan tesis ini. Pada kapasitas pertama, penulis berperan sebagai bagian dari tim proyek yang perusahaan tugaskan untuk mengumpulkan data, memfasilitasi diskusi, dan menyusun dokumen kerja proyek. Data primer berupa hasil FGD, dokumen kebijakan akuntansi biaya, Bill of Material, data Cost Center, dan laporan biaya produksi yang penulis gunakan dalam tesis ini berasal dari kapasitas tersebut. Pada kapasitas kedua, penulis berperan sebagai peneliti akademis yang menyusun tesis ini secara independen dari tugas kedinasan. Penulis melakukan analisis komparatif, merumuskan rancangan standardisasi, menjalankan simulasi, serta menyusun interpretasi dan rekomendasi dalam tesis ini menggunakan kerangka teori akuntansi manajemen yang penulis pelajari pada program studi, bukan semata-mata mengikuti kesimpulan resmi proyek.

Penulis menyadari bahwa keterlibatan penulis sebagai karyawan dapat menimbulkan potensi bias, terutama karena penulis memiliki akses data yang tidak selalu tersedia bagi pihak luar. Untuk memitigasi potensi bias tersebut, penulis menempuh tiga langkah. Pertama, penulis menyamarkan nama entitas anak holding menjadi PT ABC dan PT DEF, serta entitas induk menjadi PT IBU, agar pembahasan tesis berfokus pada temuan metodologis dan bukan pada evaluasi kinerja institusi tertentu. Kedua, penulis menggunakan kerangka teori akuntansi biaya dan manajemen strategis dari literatur ilmiah (Bab II) sebagai alat analisis yang independen dari kepentingan perusahaan, sehingga kesimpulan penelitian ini penulis susun berdasarkan konsistensi metodologis, bukan berdasarkan kepentingan salah satu entitas. Ketiga, penulis menyampaikan rekomendasi dalam tesis ini sebagai rekomendasi akademis hasil analisis penulis sendiri, yang dapat berbeda cakupan atau penekanannya dari rekomendasi resmi yang tim proyek sampaikan kepada manajemen holding, sebagaimana penulis jelaskan lebih lanjut pada Subbab 3.3.

Penulis berpendapat bahwa keterlibatan langsung penulis dalam proyek justru memberikan nilai tambah metodologis, karena penulis memahami secara mendalam konteks operasional dan keterbatasan data yang tidak selalu tergambar dalam dokumen resmi. Pemahaman ini membantu penulis menafsirkan temuan, misalnya disparitas pemanfaatan kapasitas produksi pada Subbab 4.2.3, secara lebih tepat dibandingkan jika penulis hanya menggunakan data sekunder tanpa pengalaman lapangan.

1.7 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada analisis dan standarisasi harga pokok produksi pada tiga entitas holding Farmasi, yaitu PT IBU selaku induk holding, PT ABC, dan PT DEF selaku entitas anak. PT IBU dibahas dalam konteks perannya sebagai induk holding serta kondisi implementasi *ERP*-nya, mengingat PT IBU tidak memproduksi produk beririsan yang sebanding dengan produk yang diproduksi oleh PT ABC dan PT DEF. Data yang digunakan merupakan data biaya produksi tahun 2021 yang diperoleh melalui studi dokumentasi, *focus group discussion*, dan kunjungan lapangan (*plant visit*) ke masing-masing entitas.

Perlu ditegaskan bahwa proyek kajian yang menjadi sumber data penelitian ini pada dasarnya dirancang secara menyeluruh hingga tahap perumusan model implementasi, termasuk rancangan integrasi sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* di tingkat holding. Namun, penelitian tesis ini membatasi diri hanya sampai pada tahap standarisasi harga pokok produksi yaitu diagnostik kondisi eksisting, perumusan standar biaya bahan baku dan biaya konversi, serta simulasi dan analisis perbandingan HPP standar dengan HPP eksisting pada produk-produk beririsan. Pembahasan mengenai kondisi dan strategi integrasi *ERP* disajikan sebatas sebagai konteks pendukung dan rekomendasi awal, bukan sebagai kajian mendalam atas tahap implementasi model standarisasi tersebut. Tahap implementasi penuh, termasuk pengembangan sistem, uji coba, dan evaluasi dampak pascaimplementasi, berada di luar ruang lingkup penelitian ini dan dapat menjadi arah penelitian lanjutan.

1.8 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai isi penelitian ini, sistematika penulisan tesis disusun ke dalam lima bab sebagai berikut.

- Bab I : Pendahuluan menguraikan latar belakang permasalahan disparitas HPP pada Holding Farmasi, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta ruang lingkup dan batasan penelitian.
- Bab II : Kajian Pustaka menyajikan landasan teori yang relevan, mencakup konsep biaya, metode perhitungan HPP, sistem biaya standar, konsep ERP, peran informasi HPP dalam pengambilan keputusan manajerial, konsep holding *company*, penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual penelitian.
- Bab III : Metode Penelitian menjelaskan pendekatan penelitian berbasis proyek yang digunakan, objek penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, teknik analisis data, tahapan penelitian, kerangka (*framework*) penelitian, dan jadwal pelaksanaan penelitian.
- Bab IV : Hasil dan Pembahasan menyajikan gambaran umum ketiga entitas holding, kondisi eksisting perhitungan HPP, hasil standardisasi biaya bahan baku dan biaya konversi beserta studi kasus numerik, hasil simulasi perbandingan HPP pada produk-produk beririsan, kondisi dan rekomendasi integrasi ERP, serta pembahasan mengenai kontribusi standardisasi HPP terhadap pengambilan keputusan manajerial holding.
- Bab V : Kesimpulan dan Saran memuat kesimpulan penelitian, rekomendasi bagi manajemen holding, implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian lanjutan.

Intelligentia - Dignitas