

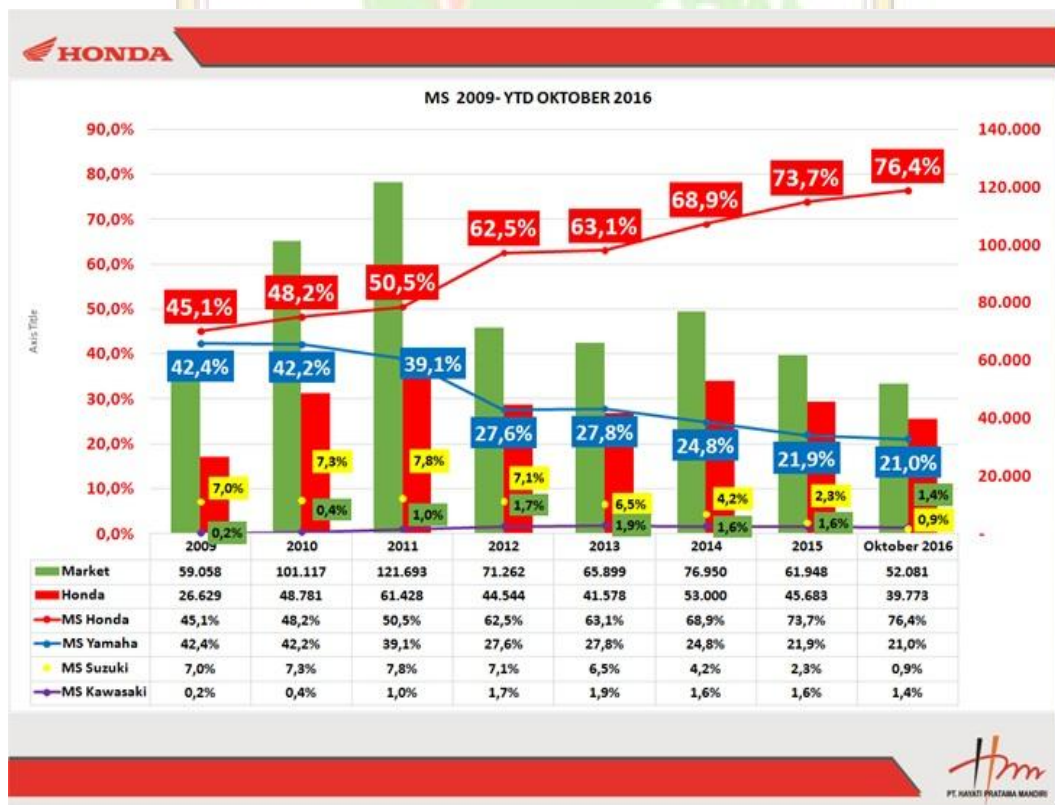
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada penghujung tahun 2016, penjualan Sepeda Motor Honda di Sumatera Barat mengalami peningkatan pesat, hal ini dapat dilihat dari pencapaian penjualan *market share* motor Honda sebesar 76,4% dilihat dari *Key performance Indikator* (KPI) pada perusahaan Hayati Pratama Mandiri tersebut.

Berikut ini gambar *market share* dari tahun 2009 sampai tahun 2016 sebagai berikut;



Gambar I.1. Market Share dari tahun 2009 sampai 2016.

Sumber : PT. Hayati Pratama Mandiri

Dari gambar di atas sangat jelas sekali bahwa pencapaian penjualan *market share* motor Honda yang dicapai dari tahun 2009 sampai 2016 mengalami peningkatan yang cukup signifikan sampai bulan oktober dari *market* 52.081 unit, pencapaian penjualan motor honda sebanyak 39.773 kalau dipersentasikan menjadi 76,4%, walaupun *market* / pasar mengalami penurunan dalam hal permintaan. Sedangkan untuk penjualan motor kompetitor lain mengalami penurunan dari tahun ke tahun, seperti Yamaha di tahun 2016 pencapaian penjualannya di angka 21,0%, Kawasaki pencapaian penjualan di 2016 diangka 1,4% dan Suzuki di angka 0,9%.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang peneliti lakukan dengan *General Manager* pada perusahaan Hayati Pratama Mandiri tersebut, hal ini merupakan pencapaian yang sangat luar biasa sekali, karena angka 76,4% sudah bisa dikatakan bahwa sepeda motor Honda sangat merajai di Sumatera Barat dan sisa 23,6% diisi oleh merek kompetitor lain. *General Manager* perusahaan tersebut menyatakan untuk pencapaian di tahun 2017 mendatang perusahaan Hayati Pratama Mandiri memiliki tugas yang cukup besar karena target pencapaian *market share* naik menjadi 80%.

Untuk mencapaikan *market share* 80%, tidak terlepas dari komitmen perusahaan Hayati Pratama Mandiri dalam memberikan kualitas dan pelayanan (*people oriented*) kepada konsumen yang menggunakan merek sepeda motor Honda sehingga tercipta kepuasan pelanggan. Menurut Heryanto (2016) bahwa perusahaan yang bergerak alam bisnis pemasaran, mempertahankan pelanggan merupakan suatu hal tantangan yang semakin besar dan harus dihadapi

perusahaan dalam memasarkan produk. Dengan perusahaan yang sudah memiliki jumlah market share yang besar seperti perusahaan PT Hayati Pratama Mandiri pada saat ini agar dapat mempertahankan pelanggan. Oleh sebab itu PT Hayati Pratama Mandiri memiliki strategi bagaimana untuk mempertahankan kualitas pelayanan terhadap permintaan konsumen. Menurut Heryanto juga menjelaskan permintaan konsumen disini, merupakan selera, memperhatikan need dan want konsumen. Karena konsumen tidak hanya membeli fisik barang, tetapi juga konsumen mengharapkan lebih dari sekedar membeli, seperti konsumen membeli sepeda motor honda, konsumen juga membutuhkan pelayanan dan kemudahan selama proses pembelian sampai dengan pelayanan setelah membeli. Sehingga tercipta kepuasan konsumen diantaranya hubungan harmonis antara perusahaan dan konsumen melalui *repeat order* yang diberikan oleh konsumen terhadap produk sehingga menguntungkan bagi perusahaan. Pelanggan akan merasa puas apabila pelanggan tersebut sudah pernah merasakan kualitas dan layanan produk tersebut.

Di Sumatera Barat terdapat dua perusahaan yang disebut sebagai *distributor* penjualan Sepeda Motor Honda salah satunya Perusahaan Hayati Pratama Mandiri. Perusahaan Hayati Pratama Mandiri merupakan perusahaan domestik yang ada di Sumatera Barat yang dikelola oleh owner pribadi perusahaan itu sendiri. Segala bentuk keputusan dan kebijakan ditetapkan oleh *owner* perusahaan tersebut. Perusahaan Hayati Pratama Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang bekerja sama dengan Astra Honda Motor dalam melakukan penjualan unit Sepeda Motor Honda yang ada di Indonesia. Perusahaan Hayati

Pratama Mandiri mengalami perkembangan yang cukup pesat dirintis pada tahun 1960, mengawali usaha penjualan motor dan vespa bekas sampai sekarang perusahaan Hayati Pratama Mandiri ini sudah menjadi PT.

Core bisnis yang dijalankan berkembang tidak hanya dalam bisnis penjualan motor honda saja, tetapi juga meliputi penjualan *spare part* dan teknikal servis yang dikenal sebagai H1 (*Units sales & Distribution*) sebanyak 29 jaringan diantaranya 7 Hayati Retail, H2 (*Technical Service / Astra Honda Authorized Service Station*) sebanyak 50 jaringan AHASS, dan H3 (*Part Sales & Distribution*) tersebar di seluruh wilayah Sumatera Barat.

Berbeda dengan pencapaian penjualan sparepart pada perusahaan Hayati Pratama Mandiri, dari hasil survei yang peneliti lakukan 2 tahun terakhir, dari laporan laba rugi perusahaan tahun 2015 dan tahun 2014 bahwa terjadinya penurunan dari pendapatan laba kotor sebesar 140 % sebelum dikurangi dengan beban aktifitas operasional perusahaan. Kalau dilihat dari proses pencatatan laporan keuangan perusahaan Hayati Pratama Mandiri masih merangkap pada keseluruhan *core* bisnis yang ada. Untuk beban yang berhubungan dengan aktivitas – aktivitas perusahaan masih dibuat secara global sehingga untuk beban aktivitas – aktivitas dalam proses penjualan sparepart belum bisa diketahui. Oleh sebab itu penulis sangat tertarik dalam menentukan biaya aktivitas khusus dari penjualan sparepart dengan metode *Activity Based Costing*.

Penelitian ini, membahas berkaitan dengan penjualan sparepart dan distribusi. Karena PT Hayati Pratama Mandiri memiliki 3 jenis *core* bisnis yaitu penjualan unit sepeda motor, pemeliharaan atau yang disebut dengan bisnis

bengkel dan penjualan sparepart dan distribusi. Dilihat dari proses bisnis Sparepart perusahaan membeli barang langsung ke produsen (AHM) disebut dengan Harga Pokok Pembelian (HPP), setelah membeli barang tersebut maka sparepart akan didistribusikan ke setiap jaringan yang ada dibawah perusahaan dengan harga grosir khusus yang diberikan oleh perusahaan dan nantinya jaringan akan menjual dengan Harga Eceran Tertinggi (HET) kepada konsumen.

Penetapan harga distribusi yang ada di perusahaan, belum dapat diidentifikasi dengan detail, seberapa besar harga pokok distribusi yang akan diberikan kepada jaringan. Selama ini penetapan harga distribusi didapat dari Harga Eceran Tertinggi (HET) yang sudah ditetapkan oleh Produsen (AHM) Dikurang dengan PPN 10% dan diskon yang telah ditentukan oleh pihak manajemen disebut sebagai Dasar Pokok Penjualan (DPP). Dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum dapat mengidentifikasi sebenarnya berapa besar keuntungan yang akan didapat dari setiap harga distribusi penjualan sparepart.

Oleh sebab itu, untuk mengetahui harga distribusi tersebut, maka diperlukan ABC (*Activity Based Costing*) untuk menentukan beban biaya operasional dari aktivitas aktivitas yang dilakukan perusahaan yang nanti akan ditambahkan pada Harga Pokok Pembelian (HPP) perusahaan.

Perusahaan Hayati Pratama Mandiri dalam hal ini, belum menerapkan pelaksanaan *Activity Based Costing*. Menurut Widagdo (2016) pada saat ini, pembebanan biaya secara konvensional (tradisional) mulai ditinggalkan dan beralih ke pembebanan biaya berdasarkan aktivitas aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan atau disebut dengan *Activity Based Costing system*. sebab sistem

Activity Based Costing dapat memberikan informasi biaya produk secara akurat. Manfaat Sistem *Activity Based Costing* tidak hanya memberikan informasi tentang biaya, kinerja aktivitas dan sumber daya tetapi bermanfaat juga dapat menelusuri biaya-biaya secara akurat ke objek biaya selain produk, misalnya pelanggan dan saluran distribusi.

Dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* apakah dapat memberikan informasi yang akurat terhadap Struktur biaya dan harga distribusi dari aktivitas operasional yang ada perusahaan Hayati Pratama Mandiri terutama pada saluran distribusi yang ada pada struktur biaya sparepart. Informasi ini nantinya berguna bagi perusahaan untuk pengendalian, perencanaan dan keputusan yang nanti digunakan sebagai kebijakan dalam penjualan sparepart.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang penulis lakukan bahwa *Manager* keuangan perusahaan Hayati Pratama Mandiri juga mengatakan perlu adanya sistem *activity based costing* untuk mengidentifikasi aktivitas aktivitas yang terjadi pada proses bisnis perusahaan, karena ini akan mempengaruhi strategi perusahaan untuk mendapatkan *profit* yang proporsional terutama pada penjualan *sparepart*.

Menurut Ortakoylu (2016) dalam penelitiannya berkaitan dengan *Activity Based Costing* yang dilakukan pada *management* rumah sakit menyatakan bahwa *Activity Based Costing* sangat memberikan pengaruh terhadap produktivitas dan efisiensi layanan rumah sakit sehingga *Activity Based Costing*, memberikan informasi yang efektif dan dapat diandalkan sebagai pengendalian, perencanaan dan keputusan yang akan ditentukan di masa yang akan datang.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Baykaso lu dan Kaplano lu (2008) penerapan *Activity Based Costing* yang dilakukan pada perusahaan jasa ekspedisi *export import* darat pada beberapa negara yang ada di Eropa menjelaskan bahwa adanya perbedaan yang cukup besar antara perhitungan akuntansi biaya tradisional dengan *Activity Based Costing*. Perbedaan ini terjadi karena salah satu kesulitan utama perusahaan ekspedisi *export import* darat di Eropa adalah dalam menentukan biaya sebenarnya dari operasi dan layanan mereka. Jika *Activity Based Costing* diterapkan seharusnya sangat membantu perusahaan tersebut untuk menentukan biaya operasi dengan kebenaran yang lebih akurat. Berikut tabel Perbedaan antara perhitungan akuntansi biaya tradisional dan *Activity Based Costing* pada perusahaan jasa ekspedisi *export import* yang ada di Eropa sebagai berikut;

ABC and TCA comparison

| No. | Transportation services | ABC costs (\$) | Traditional costs (\$) | Difference percent (%) | Transportation price (\$) | Profit/loss (Traditional) (\$) | Profit/loss (ABC) (\$) |
|-----|-------------------------|----------------|------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 1 | Belgium exports | 4204 | 4779 | 13.7 | 4592 | -187 | 388 |
| 2 | Belgium imports | 5513 | 4231 | -23.3 | 4373 | 143 | -1140 |
| 3 | England exports | 3745 | 4977 | 32.9 | 5895 | 918 | 2150 |
| 4 | England imports | 3306 | 4653 | 40.7 | 4784 | 131 | 1478 |
| 5 | France exports | 4952 | 4036 | -18.5 | 3455 | -582 | -1498 |
| 6 | France imports | 3897 | 4193 | 7.6 | 4623 | 429 | 726 |
| 7 | Germany exports | 4591 | 4666 | 1.6 | 3678 | -988 | -913 |
| 8 | Germany imports | 4952 | 4435 | -10.4 | 4372 | -62 | -579 |
| 9 | Greece exports | 2000 | 3333 | 66.7 | 2177 | -1157 | 177 |
| 10 | Greece imports | 2025 | 3147 | 55.4 | 1797 | -1851 | -729 |
| 11 | Holland exports | 2859 | 4359 | 52.5 | 6429 | 2069 | 3570 |
| 12 | Holland imports | 1666 | 3232 | 94.0 | 4514 | 1282 | 2848 |
| 13 | Iran imports | 1668 | 3196 | 91.6 | 1165 | -2031 | -503 |
| 14 | Ireland exports | 1961 | 3538 | 80.4 | 7800 | 4262 | 5839 |
| 15 | Italy exports | 2564 | 3976 | 55.1 | 3289 | -687 | 725 |
| 16 | Italy imports | 1766 | 3250 | 84.0 | 5530 | 2280 | 3764 |
| 17 | Norway exports | 3532 | 5114 | 44.8 | 4340 | -774 | 808 |
| 18 | Norway imports | 4945 | 5117 | 3.5 | 9805 | 4687 | 4859 |
| 19 | Poland exports | 5484 | 4544 | -17.1 | 3402 | -1142 | -2082 |
| 20 | Poland imports | 3105 | 4305 | 38.7 | 2519 | -1786 | -586 |
| 21 | Russia exports | 3295 | 3407 | 3.4 | 5843 | 2437 | 2548 |
| 22 | Russia imports | 2424 | 3355 | 38.4 | 1698 | -1657 | -726 |
| 23 | Spain exports | 2144 | 3697 | 72.4 | 4104 | 406 | 1959 |
| 24 | Spain imports | 2093 | 3687 | 76.2 | 4224 | 537 | 2131 |
| 25 | Sweden exports | 2787 | 4273 | 53.3 | 4526 | 253 | 1739 |
| 26 | Sweden imports | 4218 | 4715 | 11.8 | 9382 | 4667 | 5165 |
| 27 | Ukraine exports | 2825 | 4228 | 49.7 | 5231 | 1003 | 2406 |
| 28 | Ukraine imports | 1630 | 3199 | 96.3 | 1605 | -1594 | -25 |

Gambar I.2. Perbedaan *Activity Based Costing* dan Perhitungan Biaya Tradisional Pada Perusahaan Jasa Ekspedisi *Export Impor* di Eropa

Pada gambar di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan *Activity Based Costing* pada perusahaan *export import* di Eropa tidak selalu memberikan dampak yang efektif dalam mengefisiensikan biaya terutama dalam efisiensi Harga transportasi. Dapat dilihat dari perbedaan keuntungan yang didapat dari beberapa negara seperti *Belgium Import* dengan menerapkan *Activity Based Costing*, *Belgium Import* mengalami kerugian sebesar \$1140 sedangkan secara tradisional mengalami keuntungan sebesar \$143. Berbeda dengan *France Export* dan *Poland Export* yang sama mengalami kerugian dari penerapan efisiensi yang dilakukan pada perhitungan biaya tradisional dan *Activity Based Costing*. Kerugian yang dihasilkan *France Export* dengan menggunakan *Activity Based Costing* sebesar \$1498 lebih besar dari perhitungan tradisional yang dilakukan sebesar \$582. Kerugian yang dihasilkan *Poland Export* menggunakan *Activity Based Costing* sebesar \$2082 lebih besar dari perhitungan tradisional sebesar \$1142.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Shigaev (2015) berkaitan penelitian *Activity Based Costing* pada perusahaan distribusi yang ada di Rusia menjelaskan bahwa dalam penelitian yang dilakukan membahas tentang alokasi biaya berdasarkan aktivitas biaya yang terdapat pada perusahaan distribusi tersebut. Pengalokasian biaya ini, nantinya akan diimplementasikan dengan membuat suatu akun perusahaan berdasarkan *Activity Based Costing* sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Sehingga dengan akun tersebut dapat menentukan kegiatan berbasis biaya dan laporan profitabilitas pelanggan di sebuah perusahaan distribusi. Penelitian ini juga mencoba untuk menerapkan *Activity Based Costing*

pada perusahaan distribusi dengan membuat akun akuntansi berbasis aktivitas sehingga ini, memberikan daya tarik perusahaan yang ada di Rusia untuk dapat memperkenalkan akun tambahan dan mengembangkan standar internal untuk akuntansi berbasis aktivitas dalam mengambil keputusan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas menjadi dasar penulis untuk meneliti pada perusahaan dagang atau distribusi, seperti perusahaan Hayati Pratama Mandiri yang bergerak dalam bisnis jual beli sepeda motor asli Honda terutama pada penjualan sparepart motor Honda. Pertama, pada perusahaan PT Hayati Pratama Mandiri perlu melakukan *Activity Based Costing* dalam menjalankan proses bisnis penjualan Sparepart untuk mengukur seberapa besar jumlah harga aktivitas operasional selama menjalankan penjualan Sparepart agar dapat menentukan harga jual distribusi yang akan diberikan kepada jaringan perusahaan. Dan yang kedua, PT Hayati Pratama Mandiri menjalankan proses distribusi sendiri, maksudnya perusahaan melakukan proses distribusi barang sparepart seperti logistik pengantaran dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri, dan ini menjadi dasar penelitian mengacu pada penelitian yang salah satunya dilakukan oleh Baykaso lu dan Kaplano lu pada tahun 2008. Oleh sebab itu, penulis tertarik membahas peranan menggunakan *Activity Based Costing* pada perusahaan Hayati Pratama Mandiri ini, dengan judul : “ **Peranan *Activity Based Costing* Terhadap Penentuan Harga Jual Distribusi Sparepart Pada Main Dealer Sparepart Sepeda Motor Honda di PT. Hayati Pratama Mandiri**”. Perusahaan ingin terus berkembang dimasa yang akan datang maka perlu ada

beberapa kebijakan dan keputusan dari management dalam merencanakan strategi pada penjualan sparepart.

Penelitian ini, bermaksud untuk dapat menghasilkan sebuah informasi bagi perusahaan Hayati Pratama Mandiri dalam mengetahui aktivitas struktur biaya operasional Sparepart dengan menggunakan cara *Activity Based Costing*. Informasi ini nanti dapat diimplementasi oleh perusahaan Hayati Pratama Mandiri dalam menjalankan proses bisnis sepeda motor Honda tidak hanya di Sumatera Barat tetapi berkembang diluar Sumatera Barat nantinya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan permasalahan yang dikembangkan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah *Activity Based Costing System* pada struktur biaya penjualan dan distribusi Sparepart perusahaan Hayati Pratama Mandiri ?
2. Berapakah penentuan harga pokok distribusi setelah perusahaan Hayati Pratama Mandiri menerapkan *Activity Based Costing System* pada proses penjualan dan distribusi sparepart ?
3. Berapakah selisih nilai keuntungan dihasilkan dari penerapan *Activity Based Costing* terhadap harga pokok distribusi dengan penetapan harga jual distribusi yang telah dilakukan perusahaan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian terkait dengan rumusan masalah di atas adalah :

1. Mengetahui *Activity Based Costing* pada struktur biaya Sparepart perusahaan Hayati Pratama Mandiri.
2. Mengetahui penentuan harga pokok distribusi setelah perusahaan Hayati Pratama Mandiri menerapkan *Activity Based Costing System* pada proses penjualan dan distribusi sparepart.
3. Mengetahui selisih nilai keuntungan dihasilkan dari penerapan *Activity Based Costing* terhadap harga pokok distribusi dengan penetapan harga jual distribusi yang telah dilakukan perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Besar harapan penulis bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan ilmu dan wawasan bagi pembaca mengenai aplikasi pelaksanaan sistem *Activity Based Costing* pada perusahaan dagang yang bergerak pada bisnis Sparepart Sepeda Motor Honda. Bagi perusahaan yang bersangkutan, dapat menjadi suatu masukan untuk menentukan kebijakan di masa yang akan datang terkait dengan pengendalian biaya operasional dalam bentuk *Activity Based Costing* terhadap struktur biaya sehingga dapat menjadi pengambilan keputusan dalam perencanaan biaya yang ada pada proses bisnis perusahaan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada penerapan *Activity Based Costing* terhadap struktur biaya penjualan dan distribusi sparepart dalam aktivitas aktivitas yang menimbulkan beban operasional pada perusahaan PT Hayati Pratama Mandiri pada tahun 2016. Dengan diterapkan *Activity Based Costing System* dapat memberikan informasi yang akurat dalam menentukan keuntungan dan harga pokok distribusi pada proses bisnis penjualan dan distribusi sparepart ditentukan sebagai dasar pokok penjualan ke setiap rekanan atau jaringan yang bekerja sama dengan perusahaan PT Hayati Pratama Mandiri.

1.6. Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari 5 bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Pendahuluan memuat latar belakang penulis melakukan penelitian ini, batasan dan rumusan masalah, tujuan, manfaat dan ruang lingkup penelitian yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini, serta sistematika penulisan.

Bab II : Kerangka teori

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang digunakan untuk membahas masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Berbagai definisi yang berhubungan dengan penelitian ini, serta penelitian terdahulu.

Bab III: Metode Penelitian

Berisi teknik teknik yang dipakai dalam melakukan penelitian antara lain metode yang digunakan, sumber dan teknik pengumpulan data, teknik analisa data.

Bab IV: Hasil Penelitian dan pembahasan

Memuat hasil penelitian serta pembahasan permasalahan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Bab ini juga berisi uraian / deskripsi / gambaran secara umum atas objek penelitian atau data umum dan data khusus. Data umum meliputi ; sejarah dan perkembangan perusahaan HPM, dan informasi lainnya yang diperoleh dan mendukung dalam penelitian ini.

Bab V : Penutup

Berisikan kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran yang diberikan atas penelitian.

