

28hp no 300y

EVALUASI PENENTUAN HARGA TRANSFER SEHUBUNGAN DENGAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. COCA COLA PAN JAVA UNIT SEMARANG

SKRIPSI

Dijadikan Sebagai Salah Satu Syarat Menyelesaikan
Program Strata Satu Pada Fakultas Ekonomi
Jurusan Akuntansi



Disusun Oleh :

ALEX HUDALLAH SHODIKIN

NIM : 14.94.0262

NIRM : 94.6.101.02030.50003

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2002

HALAMAN PENGESAHAN

NAMA : ALEX HUDALLAH SHODIKIN
NIM : 14.94.0262
NIRN : 94.6.101.0'2030.50005
FAKULTAS : EKONOMI
JURUSAN : AKUNTANSI
JUDUL : EVALUASI PENENTUAN HARGA TRANSFER
SEHUBUNGAN DENGAN PENILAIAN PRESTASI
PUSAT PERANGGUNGJAWABAN PADA PT.
COCA COLA PAN JAYA UNIF SEMARANG
DOSEN PEMBIMBING : Drs. BAMBANG SARDJITO, MM, Akt



KAPALA JURUSAN

(ZAENAL ALMADI WIJAYA)



PEMBIMBING

(Drs. BAMBANG SARDJITO, MM, Akt)

MOTTO

"Allah SWT akan mengangkat derajat manusia yang beriman dan berilmu beberapa derajat di atas yang lain."

"Demi masa. Sesungguhnya manusia dalam keadaan merugi, kecuali mereka yang beriman dan melakukan kebaikan, saling menaschati supaya mengikuti kebenaran, dan saling menaschati supaya mengamalkan kesabaran."

(QS - Al'Asr - 1-3)

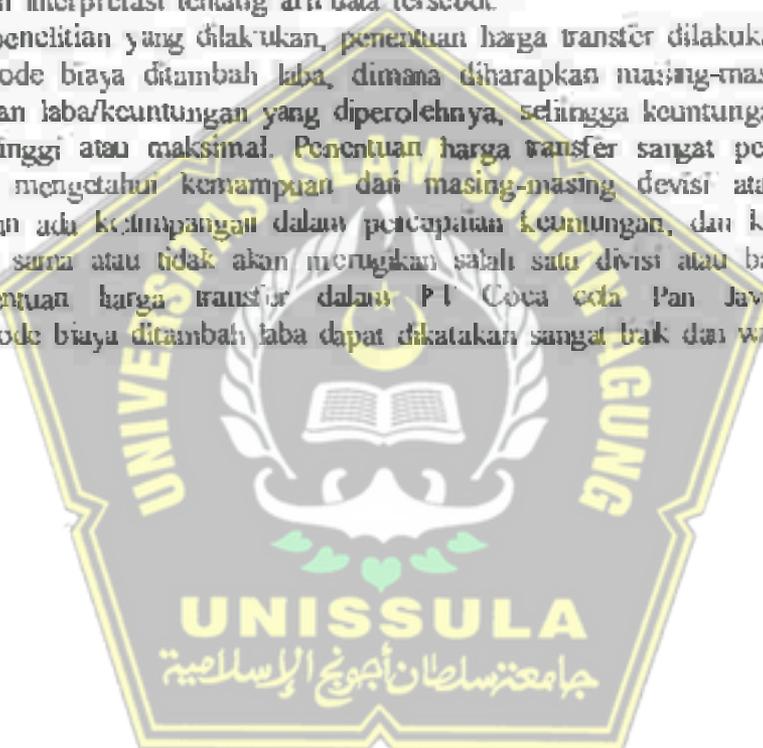


ABSTRAKSI

Penentuan harga transfer mempunyai peranan yang sangat penting untuk pengambilan keputusan yang dilakukan suatu perusahaan. Dengan adanya penentuan harga transfer diharapkan produksi dari perusahaan itu akan baik dan bertambah banyak.

PT. Coca cola Pan Java merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam produksi minuman. Dalam penentuan harga transfer perusahaan menggunakan metode deskriptif yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada serta pengumpulan data yaitu meliputi analisa dan interpretasi tentang arti data tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, penentuan harga transfer dilakukan dengan menggunakan metode biaya ditambah laba, dimana diharapkan masing-masing divisi bisa memaksimalkan laba/keuntungan yang diperolehnya, sehingga keuntungan seluruh perusahaan akan tinggi atau maksimal. Penentuan harga transfer sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing divisi atau bagian, sehingga tidak akan ada kelemahan dalam pencapaian keuntungan, dan keuntungan yang didapat akan sama atau tidak akan merugikan salah satu divisi atau bagian saja. Perhitungan penentuan harga transfer dalam PT Coca cola Pan Java dengan menggunakan metode biaya ditambah laba dapat dikatakan sangat baik dan wajar.



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, akhirnya penyusun telah berhasil menyelesaikan tugas akhir penyusunan skripsi ini.

Skripsi ini penulis susun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menempuh ujian sarjana dalam ilmu Ekonomi Jurusan Akuntansi. Dalam menyusun skripsi ini banyak kesulitan yang penulis hadapi, namun berkat bantuan, bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat terwujud.

Pada kesempatan yang baik ini perkenankaulah penulis mengucapkan terima kasih yang tiada terhingga kepada yang terhormat:

1. Bapak Drs. M. Zulfah Kamal, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Drs. Bambang Sardjito, MM, Ak, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikirannya untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Segenap Dosen, Asisten serta seluruh karyawan dan staf dilingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu tercinta yang telah banyak membantu dan mendoakan kesuksesan kami.
5. Segenap sahabat, handai taulan yang telah memberikan dorongan, dukungan dan semangat sehingga tersusunlah skripsi ini.

Seperti kata pepatah "Tak ada Gading yang tak Retak" walaupun penulis telah berusaha dengan sebaik mungkin dalam penyusunan skripsi ini ternyata masih banyak sekali kekurangannya. Untuk itu kritik dan saran dari pembaca skripsi ini sangat penulis harapkan agar penulisan dan penyusunan dilain waktu dapat lebih baik.

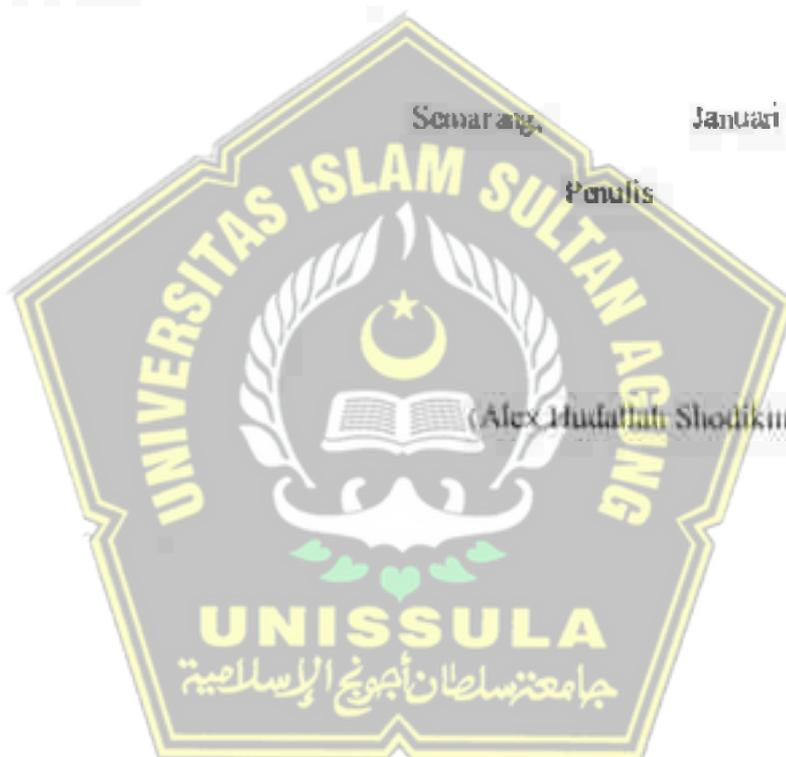
Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi orang lain dan bagi ilmu pengetahuan.

Semarang,

Januari 2002

Penulis

(Alex Hudaib Shodikin)

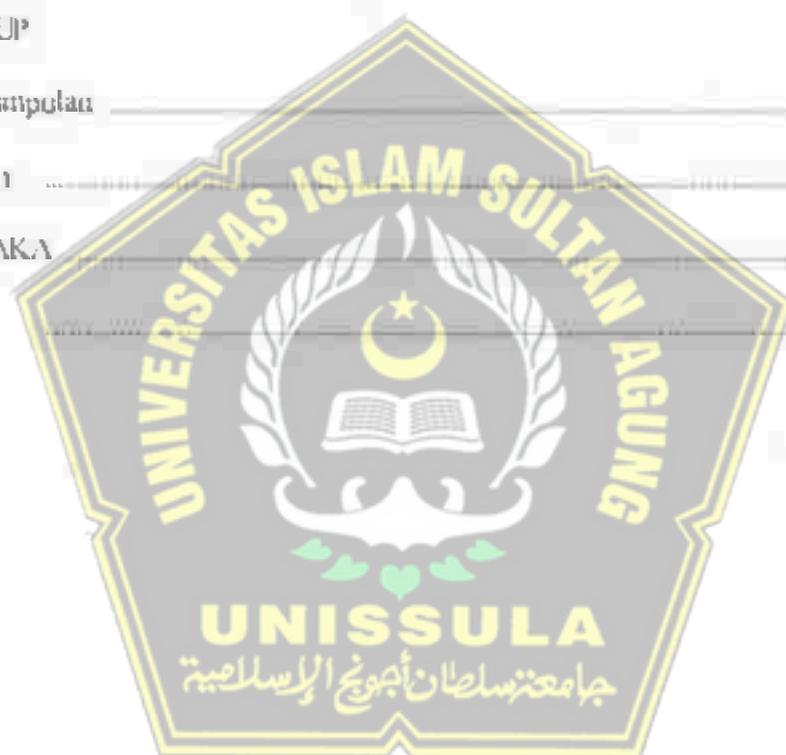


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
MOTTO	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Ruang Lingkup Dan Penegasan Masalah	2
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	3
1.4 Landasan Teori	4
1.4.1 Pengertian Harga Transfer dan Pusat Pertanggungjawaban	4
1.4.2 Tujuan Penentuan Harga Transfer	5
1.4.3 Metode Penentuan Harga Transfer	7
1.4.4 Pengaruh Harga Transfer Pada Pengukuran Prestasi	10
1.4.5 Konsep-konsep Laba Untuk Pengukuran Prestasi	10

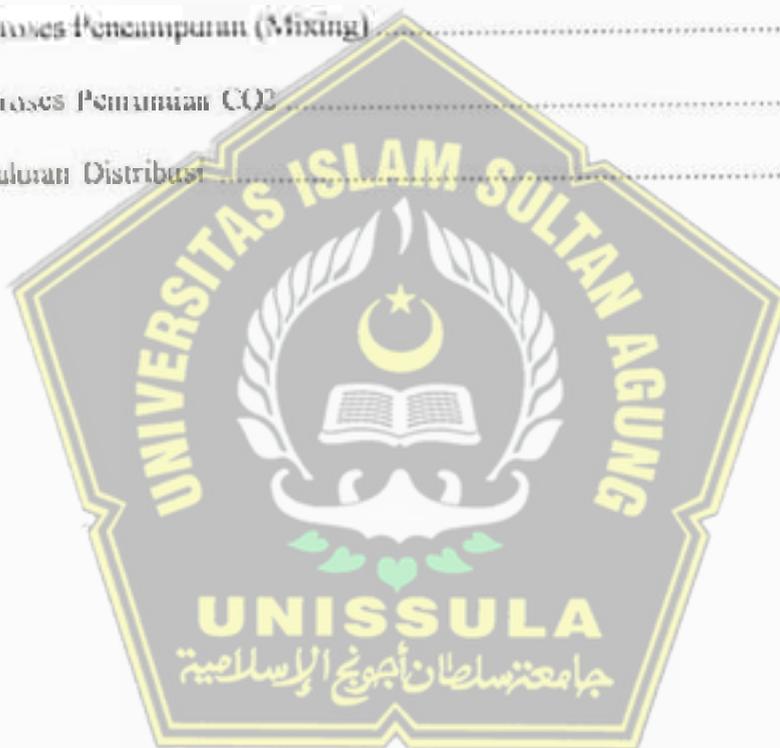
1.4.5.1. Laba Bersih	11
1.4.5.2. Laba Langsung Divisi	12
1.4.5.3. Laba Ferkendalikan	12
1.4.5.4. Laba Kontribusi	14
1.4.5.5. Laba Bersih Sebelum Pajak	14
1.4.6. Metode ROI Sebagai Alat Penilaian Prestasi Divisi/Pusat Pertanggungjawaban.....	15
1.5. Metode Penelitian	16
1.5.1. Jenis Data Yang Digunakan	16
1.5.2. Metode Pengumpulan Data	17
1.5.3. Metode Analisis	17
1.6. Sistematika Pembahasan	18
BAB II PENENTUAN HARGA TRANSFER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT COCA COLA PAKY JAWA SEMARANG	
2.1. Gambaran Umum PT Coca Cola Paky Jawa Semarang	20
2.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	20
2.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan	22
2.1.3. Kegiatan Produksi dan Pemasaran	33
2.1.3.1. Jenis-jenis Produksi	33
2.1.3.2. Bahan-bahan Produksi	35
2.1.3.3. Proses Produksi	36
2.1.3.4. Pengendalian Mutu	42
2.1.3.5. Daerah Pemasaran Dan Saluran Distribusi	45

2.2. Penentuan Harga Transfer	46
2.3. Pendataan Prestasi Pusat pertanggungjawaban	48
2.4. Data Keuangan	49
BAB III ANALISA DATA	
3.1. Penentuan Harga Transfer Concentrate	58
3.2. Penilaian Prestasi Divisi	62
BAB IV PENUTUP	
4.1. Kesimpulan	64
4.2. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN	67



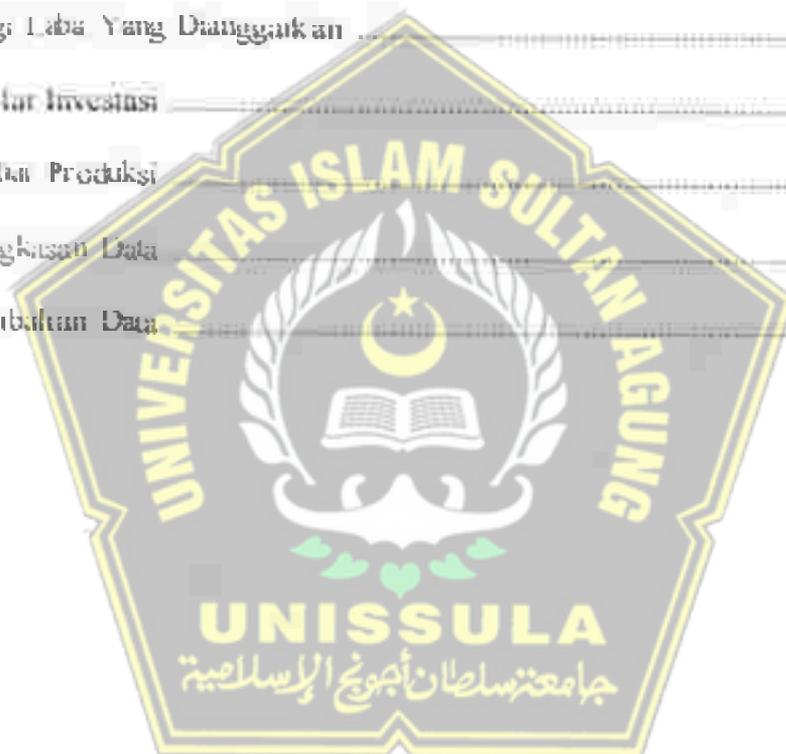
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. : Struktur Organisasi PT. Coca Cola Puri Jawa Unit Semarang.....	23
Gambar 2.2. : Proses Pengolahan Air (Water Treatment)	37
Gambar 2.3. : Pembuatan Syrup.....	38
Gambar 2.4. : Proses Pencampuran (Mixing).....	39
Gambar 2.5. : Proses Penamunan CO ₂	40
Gambar 2.6. : Saluran Distribusi.....	46



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. : Divisi Produksi Biaya Produksi	51
Tabel 2.2. : Rugi Laba Yang Dianggarkan	52
Tabel 2.3. : Divisi Penawaran Biaya Produksi	53
Tabel 2.4. : Rugi Laba Yang Dianggarkan	54
Tabel 2.5. : Daftar Investasi	54
Tabel 2.6. : Daftar Produksi	55
Tabel 3.1. : Ringkasan Data	57
Tabel 3.2. : Tambahan Data	57



DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 : Neraca PT Coca Cola Pan Java Per 31 Desember 2000	67
Lampiran 2 : Laporan Rugi Laba PT Coca Cola Pan Java Per 31 Desember 2000	68



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan usaha ini begitu pesatnya baik yang bergerak dalam sektor produksi barang maupun sektor produksi jasa, dan setiap saat bermunculan perusahaan-perusahaan baru dengan ciri khas tersendiri yang tentunya diikuti dengan bertambahnya kompleksitas yang dihadapi oleh perusahaan. Pada perusahaan yang besar, top manajer membutuhkan efektivitas manajer yang lebih rendah untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsinya di dalam perusahaan sehingga diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen untuk membantu top manajer di dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian. Dengan adanya berbagai macam usaha yang sangat bervariasi sifatnya, manajemen puncak akan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajer yang lebih rendah. Untuk itu dibentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang tujuannya diberi tanggung jawab yang tujuannya demikian perlu pendelegasian tanggung jawab dan wewenang kepada pihak-pihak pertanggungjawaban tersebut. Dalam perusahaan yang menerapkan sistem desentralisasi dan memiliki beberapa divisi, biasa terjadi transfer barang atau jasa. Untuk itu diperlukan harga transfer guna menilai besar kecilnya barang atau jasa yang ditransfer itu.

Apabila dilakukan transfer barang atau jasa maka sebagian pendapatan dari divisi satu akan menjadi biaya bagi divisi lain. Harga yang berlaku pada transfer itu

akan mempengaruhi jumlah laba yang akan diperoleh oleh masing-masing divisi. Dimana antara divisi produksi dan pemasaran terjadi suatu transfer barang berupa Concentrate, sehingga transfer concentrate dari divisi produksi ke divisi pemasaran harus ditentukan dengan tepat supaya laba yang dihasilkan oleh masing-masing divisi tersebut dapat dinilai dengan tepat.

Berdasarkan uraian diatas penulis memilih judul "EVALUASI PENENTUAN HARGA TRANSFER SEHUBUNGAN DENGAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. COCA COLA PAN JAWA UNIT SEMARANG".

1.2. RUANG LINGKUP DAN PERUMUSAN MASALAH

Dalam mengambil suatu keputusan baik untuk setiap divisi maupun organisasi secara keseluruhan seorang manajer puncak memerlukan adanya suatu pengukuran prestasi pada manajer setiap divisi. Dalam pengukuran prestasi divisi-divisi yang mengadakan transaksi antar divisi, perlu diketahui terlebih dahulu harga transfer yang telah disetujui oleh pihak-pihak yang mengadakan transaksi. Untuk ruang lingkup penentuan harga transfer meliputi pertukaran barang dan jasa antar unit-unit yang ada dalam suatu organisasi dan juga semua bentuk alokasi biaya antar departemen pembantu produksi dan pemasaran.

PT. Coca Cola Pan Java memiliki dua divisi, yaitu divisi produksi dan divisi pemasaran, sehingga divisi produksi menghasilkan suatu nilai yang disebut

sebagai harga transfer yang nantinya akan mempengaruhi divisi lain sebagai biaya tambahan. Divisi itu sendiri, dalam hal ini yaitu divisi produksi.

Sedangkan permasalahan yang ada yaitu :

Seberapa jauh metode yang digunakan oleh PT. Coca Cola Pan Java dalam penentuan harga transfer berhubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban antara divisi produksi dan pemasaran sehingga akan mempengaruhi perolehan laba masing-masing divisi.

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk meneliti dan mengevaluasi harga transfer yang diterapkan oleh PT. Coca Cola Pan Java.
- b. Membenarkan penilaian prestasi pada setiap pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT. Coca Cola Pan Java.

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Dapat memberikan saran atau perbaikan bagi perusahaan dalam menentukan harga transfer.
- b. Dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam penentuan harga transfer.

1.4. LANDASAN TEORI

Dalam sub bab ini akan dibahas mengenai landasan teori yang berhubungan dengan masalah penentuan harga transfer.

Dalam landasan teori tersebut akan diberikan mengenai pengertian harga transfer, tujuan penentuan harga transfer dan metode penentuan harga transfer, dimana hal tersebut merupakan landasan yang digunakan dalam mengevaluasi penentuan harga transfer pada PT. Coca Cola Pan Java Semarang.

1.4.1. Pengertian Harga Transfer dan pusat Pertanggungjawaban

Pengertian harga transfer menurut R.A. Supriyono sebagai berikut :

"Harga transfer adalah nilai barang dan jasa yang ditransfer oleh pusat pertanggungjawaban kepada pusat pertanggungjawaban yang lain", (R.A. Supriyono, 1989 : 103).

Pengertian harga transfer dalam arti sempit adalah : "Nilai barang atau jasa yang ditransfer antara dua divisi (pusat laba) atau lebih".

Jika dalam suatu perusahaan terdapat dua divisi atau lebih yang saling atau menjual maka perlu dibuat dua macam keputusan yaitu, keputusan pemilihan sumber dan keputusan besarnya harga transfer.

Dalam struktur manajemen Control Sistem terdapat elemen Responsibility Center atau pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab. Pusat pertanggungjawaban dipandang sebagai sistem yang mengolah input menjadi output. Ada pusat

pertanggungjawaban yang pada inputnya punya hubungan nyata dan erat dengan outputnya. Input dan output dapat diukur secara kuantitatif. Ada pusat pertanggungjawaban yang inputnya tidak mempunyai hubungan erat dan nyata dengan outputnya (contoh Departemen Pemasaran). Ada pusat pertanggungjawaban yang outputnya diukur secara kualitatif seperti : Departemen Personalia, Akuntansi, dan Humas.

Macam-macam pusat pertanggungjawaban :

1. Pusat Biaya

2. Pusat Pendapatan

3. Pusat Laba

4. Pusat Investasi

Dari bermacam pusat pertanggungjawaban tadi maka akan menimbulkan masalah dalam pengukuran laba. Masalah tersebut meliputi:

1. Harga Transfer

2. Pendapatan Gabungan

3. Biaya Gabungan

4. Jenis Laba yang digunakan sebagai tolak ukur prestasi

1.4.2. Tujuan Penentuan Harga Transfer

Penentuan harga transfer merupakan mekanisme yang mengatur mekanisme pembagian pendapatan yang dihasilkan oleh kegiatan divisi-

divisi secara bersama-sama. Dalam rangka usaha mendistribusikan pendapatan, sistem tersebut diusahakan sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi ketiga tujuan dari sistem yang dikemukakan oleh R.A. Supriyono (1989 : 102) sebagai berikut :

1. Sistem harga transfer dapat memotivasi manajer divisi penjual, divisi pembeli, dan juga manajer kantor pusat untuk membuat keputusan harga transfer yang sehat. Tindakan manajer divisi tentu untuk menentukan laba perusahaan secara keseluruhan, jadi diharapkan timbul kesesuaian tujuan.
2. Sistem harga transfer dapat menghasilkan laporan laba setiap divisi individual yang secara layak mengukur prestasi laba divisi dan kontribusinya terhadap laba perusahaan secara keseluruhan.
3. Sistem harga transfer dapat memberikan informasi relevan yang diperlukan oleh setiap divisi untuk menentukan harga transfer.

Tujuan-tujuan tersebut diatas mungkin sulit untuk tidak dapat dicapai dengan sempurna. Karena dalam menentukan laba divisi, manajer suatu pusat laba mungkin membuat keputusan yang mengakibatkan penurunan laba divisi yang lain atau mungkin juga menurunkan laba total perusahaan. Penentuan harga transfer dapat mengurangi masalah tersebut tetapi tidak dapat menghilangkannya sama sekali. Mengingat bahwa suatu manajer pusat laba harus membuat keputusan yang tidak harus mengakibatkan penurunan laba divisi lain atau penurunan laba

perusahaan secara keseluruhan, maka sistem harga transfer harus dapat memotivasi para manajer divisi untuk dapat bertindak sebagaimana perusahaan yang terpisah. Namun dilain pihak, manajer divisi harus dapat bertindak untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan.

Sistem harga transfer bertujuan untuk :

1. Memberikan informasi relevan pada setiap pusat laba dalam menentukan harga transfer.
2. Untuk memotivasi manajer pusat laba pengirim, pusat laba penerima dan kantor dalam membuat keputusan yang tepat.
3. Untuk menyajikan laporan laba setiap divisi yang secara layak mengukur prestasi divisi.

1.4.3. Metode Penentuan Harga Transfer

Dalam kenyataan metode yang sering digunakan oleh perusahaan dalam penentuan harga transfer dikenal dua metode yaitu metode harga transfer berdasar harga pasar dan metode harga transfer berdasar biaya. Penggunaannya tergantung dari situasi dan kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Metode Hrga Transfer Berdasar harga Pasar

Pada suatu perusahaan penentuan harga transfer akan selalu lebih mudah apabila sudah tersedia harga pasar untuk produk yang akan

ditransfer, dan metode harga transfer berdasar harga pasar sebaiknya digunakan dalam situasi dan kondisi sebagai berikut :

- a. Metode harga pasar menjadikan setiap divisi sebagai satuan bisnis yang terpisah satu sama lain. Karena harga pasar bagi divisi penjual mencerminkan pendapatan divisi tersebut jika barang atau jasa dijual kepada pihak eksternal dan bagi divisi pembeli mencerminkan biaya jika divisi tersebut dan pihak eksternal perusahaan.
- b. Harga pasar ditentukan oleh pihak-pihak eksternal perusahaan, sehingga menggambarkan transaksi independen.
- c. Harga pasar merupakan dasar yang baik untuk membuat keputusan, yang dimaksud disini bagi divisi penjual untuk menjual barang atau jasa ke pihak luar atau mentransfernyua ke divisi yang lain di dalam organisasi. Demikian pula divisi pembeli, harga pasar dapat dipakai untuk membuat keputusan.

Harga pasar yang digunakan sebagai dasar harga transfer perlu adanya perubahan tertentu untuk mendapatkan kondisi yang berbeda sehingga tercipta kondisi yang khusus dalam transfer barang atau jasa antar pusat laba pada suatu perusahaan.

Metode Harga Transfer Berdasar Biaya

Metode harga transfer berdasar biaya dapat dipakai jika terdapat kondisi sebagai berikut :

1. Dipasar tidak tersedia harga pasar produk yang ditransfer.
2. Dipasar terdapat beberapa harga pasar produk yang ditransfer.
3. Produk yang ditransfer sifatnya khusus atau rahasia.

Jika hanya transfer hanya didasarkan pada biaya maka harga transfer tidak dapat digunakan menilai prestasi laba manajer divisi dan tidak dapat memotivasi manajer divisi penjual untuk mentransfer produknya pada divisi pembeli. Untuk mengatasi masalah tersebut, penentuan harga transfer dapat menggunakan biaya ditambah laba.

Pemakaian metode ini mengharuskan manajemen membuat dua keputusan penting, yaitu :

1. Keputusan komponen biaya yang diperhitungkan kedalam harga transfer.
2. Keputusan komponen laba yang diperhitungkan ke dalam harga transfer.

Komponen biaya yang diperhitungkan sebagai komponen harga transfer dapat menggunakan :

1. Biaya penuh sesungguhnya (actual full costs).
2. Biaya penuh standar (standart fullcost).
3. Biaya variabel sesungguhnya (actual variabel).
4. Biaya variabel standar (standart variable cost).

Pemakaian biaya sesungguhnya sebagai komponen harga transfer memiliki kelemahan sebagai berikut :

1. Tidak mendorong divisi penjual bekerja efisien karena semakin besar biaya sesungguhnya berakibat harga transfer lebih tinggi
2. Ketidakefisienan divisi penjual ditanggung oleh divisi pembeli.

1.4.4 Pengaruh Harga Transfer Pada Pengukuran Prestasi

Pusat laba dan investasi mengukur prestasinya berdasarkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Pada pusat investasi, laba yang diperoleh dibandingkan dengan investasi pusat pertanggungjawaban tersebut.

Tujuan penentuan harga transfer oleh perusahaan menentukan pilihan metode harga transfer yang digunakan. Penentuan harga transfer yang ditujukan untuk menentukan harga pokok sebaiknya menggunakan dasar cost, dalam hal ini adalah standar cost. Sedangkan penentuan harga transfer yang digunakan untuk penilaian prestasi sebaiknya menggunakan harga pasar yang telah disesuaikan dengan situasi dan kondisi pasar.

1.4.5. Konsep-konsep Laba Untuk Pengukuran Prestasi

Untuk mengukur prestasi perlu dipilih konsep laba yang relevan. Dasar yang dapat dipakai untuk memilih konsep laba adalah dapat tidaknya komponen-komponen yang digunakan untuk menghitung laba itu dikendalikan oleh manajer divisi. Manajer suatu pusat investasi hanya dapat diminta pertanggungjawaban atas laba yang dihasilkan unitnya jika ia

dapat mengendalikan semua unsur yang digunakan untuk perhitungan laba tersebut.

Mulyadi (1988) mengemukakan 5 konsep laba yang dapat digunakan sebagai pembilang dalam rumus perhitungan ROI yaitu :

1. Laba Bersih
2. Laba Langsung Divisi
3. Laba Terkendalikan
4. Laba Kontribusi
5. Laba Sebelum Pajak

1.4.5.1. Laba Bersih

Laba bersih adalah laba bersih sebelum pajak yang diperoleh divisi dalam periode tertentu dikurangi dengan pajak penghasilan yang menjadi tanggungan divisi. Biaya-biaya yang dikurangkan dari penghasilan untuk mendapatkan laba bersih adalah :

1. Biaya variabel terkendalkan
2. Biaya tak terkendalkan
3. Biaya tetap terkendalkan
4. Biaya tetap tak terkendalkan
5. Biaya tak langsung divisi yang merupakan alokasi biaya dari kantor pusat

Konsep laba ini tidak relevan jika digunakan untuk mengukur prestasi suatu divisi. Agar laba dapat digunakan sebagai pengukur alat prestasi, unsur-unsur yang digunakan untuk menghitung laba tersebut harus dapat dikendalikan oleh manajer divisi.

1.4.5.2. Laba Langsung Divisi

Laba langsung divisi adalah laba divisi yang langsung dihitung dengan cara mengurangi hasil penjualan suatu divisi dengan biaya-biaya yang secara langsung dikeluarkan oleh atau terjadi dalam divisi tersebut. Biaya langsung dalam hubungannya dengan divisi. Divisi dapat digolongkan dalam dua kelompok :

1. Biaya variabel dan tetap kendali.
2. Biaya variabel dan tetap tak kendali.

Konsep ini pun tidak relevan jika digunakan untuk mengukur prestasi suatu divisi karena ada unsur-unsur biaya tak terkendalkan di dalam perhitungan laba tersebut.

1.4.5.3. Laba Terkendalikan

Laba terkendalikan adalah laba divisi yang dihitung dengan cara mempertemukan semua unsur signifikan dapat dipengaruhi oleh manajer divisi tersebut. Unsur-unsur yang

dikendalikan tersebut meliputi biaya variabel yang tetap terkendalikan.

Semua biaya terkendalikan yang dihitung dalam perhitungan laba terkendalikan ini merupakan biaya langsung untuk divisi tersebut, sebaliknya tidak semua biaya langsung divisi tersebut merupakan biaya terkendalikan oleh manajer divisi tersebut.

Untuk mengukur prestasi, konsep ini paling cocok dan banyak digunakan karena :

1. Konsep laba ini dapat mencerminkan kemampuan manajer divisi dalam memberikan kontribusi pada pencapaian laba perusahaan secara keseluruhan.
2. Unsur-unsur yang digunakan didalam perhitungan Division Controllable Profit adalah terkendalikan oleh manajer divisi yang bersangkutan.

Namun demikian banyak masalah didalam penerapannya yaitu :

1. Adanya kecenderungan para manajer divisi untuk menaikkan laba jangka pendeknya yang berdampak merugikan bagi perusahaan secara keseluruhan

4. Manajer puncak harus menetapkan kebijakan yang seragam untuk semua divisi dan mewajibkan semua divisi melakukan kebijakan tersebut secara konsisten
5. Masalah pengukuran hasil

1.4.5.4. Laba Kontribusi

Labanya kontribusi adalah laba divisi yang dihitung dengan cara mengurangi hasil penjualan dengan semua biaya variabel divisi tersebut.

Untuk pengukuran prestasi, konsep laba ini tidak relevan karena tidak diperhitungkan biaya-biaya yang dapat dikeluarkan oleh manajer divisi.

1.4.5.5. Laba Bersih Sebelum Pajak

Labanya bersih divisi sebelum pajak penghasilan dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi ditambah alokasi biaya dari kantor pusat. Laba bersih sebelum pajak mencerminkan prestasi divisi. Sebagai suatu kesatuan ekonomi, suatu divisi menikmati jasa kantor pusat dan oleh karena itu biaya kantor pusat harus dialokasikan kepada setiap divisi. Suatu divisi baru dapat memperoleh laba jika divisi

tersebut mampu menutup semua biaya, baik biaya langsung divisi maupun biaya yang berasal dari alokasi kantor pusat. Dalam konsep laba divisi besarnya sama dengan jumlah laba perusahaan sebelum pajak penghasilan.

1.4.6. Metode ROI sebagai Alat Penilaian Prestasi Divisi / Pusat

Pertanggungjawaban

Dalam pusat pertanggungjawaban prestasi manajer divisi pada umumnya diukur dari jumlah laba yang diperoleh dalam satu periode. Ukuran laba tidak banyak berarti karena tidak dapat digunakan sebagai tolak ukur yang berdiri sendiri, sehingga manajemen biasanya menghubungkan laba dan investasi yang digunakan untuk memperoleh labanya.

Anthony dan Dearden (1984) menawarkan dua metode yang dianggap dapat mencerminkan prestasi manajer divisi karena menghubungkan antara laba dan investasi yaitu Return On Investment (ROI) dan Residual Income (RI). Dalam hal ini kita akan menggunakan ROI dalam penilaian prestasi divisi.

Pengertian Umum ROI

ROI dihitung dengan cara membagi laba dengan rata-rata investasi :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Rata-rata Investasi}}$$

Atau persamaan itu dapat diperluas lebih lanjut jadi :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Hasil Penjualan}} \times \frac{\text{Hasil Penjualan}}{\text{Rata-rata Investasi}}$$

1.5. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dapat dimasukkan dalam metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Pelaksanaan metode ini tidak hanya terbatas pada pengumpulan data saja tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang artikel data itu.

1.5.1. Jenis Data yang Digunakan

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- Anggaran biaya produksi departemen produksi tahun tertentu
- Anggaran perhitungan rugi laba departemen produksi tahun tertentu.
- Anggaran biaya produksi departemen pemasaran tahun tertentu
- Anggaran perhitungan laba rugi departemen pemasaran tahun tertentu.
- Daftar investasi departemen produksi dan pemasaran tahun tertentu.
- Daftar anggaran departemen produksi tahun tertentu.
- Daftar tambahan lainnya.

1.5.2. Metode Pengumpulan Data

Langkah awal penulis melakukan studi pustaka untuk memperoleh landasan teori. Dengan mempertimbangkan metode-metode alternatif yang nantinya digunakan sebagai acuan dalam pemilihan metode yang paling tepat dan adil untuk kondisi yang ada dalam perusahaan.

Studi lapangan penulis dilakukan dengan observasi, wawancara dengan manajer dan karyawan yang terkait dan dokumentasi yang digunakan dalam penentuan harga transfer.

Hasil observasi dan wawancara akan dibandingkan dengan teori-teori yang ada untuk melihat kelebihan dan kelemahan yang ada untuk menentukan alternatif lain yang lebih tepat dan paling wajar / adil sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan.

Dalam penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban, penulis akan menggunakan ROI sebagai alat analisis.

1.5.3. Metode Analisis

Dengan berdasarkan pada data yang diperoleh selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan metode kuantitatif. Dalam melakukan perhitungan harga transfer digunakan metode penentuan harga transfer berdasarkan biaya ditambah laba. Komponen laba yang digunakan sebagai dasar harga transfer dapat didasarkan atas prosentase biaya dan

return in investment. Dalam analisa ini digunakan komponen laba atas dasar ROI, karena sudah mempertimbangkan investasi yang digunakan.

1.6 SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Dalam sistematika ini penulis akan menyampaikan secara garis besar kerangka atau daftar isi laporan yang akan dibuat, meliputi:

- BAB I : Terdiri dari pendahuluan berisi latar belakang masalah, ruang lingkup dan perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, landasan teori, metode penelitian dan diakhiri dengan sistematika pembahasan.
- BAB II : Tentang laporan kasus. Diawali dengan gambaran umum perusahaan, penentuan harga transfer, penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban dan diakhiri dengan data keuangan.
- BAB III : Merupakan analisis data dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan metode yang digunakan dan dikombinasikan dengan teori yang ada untuk mendapatkan harga transfer yang wajar. Harga transfer ini dijadikan sebagai perhitungan ROI guna pengukuran prestasi dan mempengaruhi besar laba yang diperoleh perusahaan tersebut.
- BAB IV : Berisi kesimpulan sebagai analisis dan pemilihan alternatif yang terbaik untuk penentuan harga transfer dan untuk merumuskan

para-saran yang telah dikombinasikan dengan teori yang diterima
dibangku kuliah.



BAB II

PENENTUAN HARGA TRANSFER PUSAT PERTANGGUNG

JAWABAN PADA PT. COCA COLA PAN JAVA SEMARANG

2.1. Gambaran Umum PT. Coca Cola Pan Java Semarang

Pada sub gambaran umum perusahaan ini, akan dikemukakan mengenai sejarah ringkas perusahaan, struktur organisasi dan kegiatan produksi serta pemasaran PT. Coca Cola Pan Java Semarang.

2.1.1. Penentuan Harga Transfer

Berdiri pada tanggal 1 Nopember 1974 dan baru berproduksi pada 5 Desember 1976, PT. Pan Java Bottling Co tercatat sebagai salah satu pabrik minuman Coca Cola, Sprite dan Fanta di Indonesia. PT. Pan Java Bottling Co. sendiri merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Panatraco yang berdiri sejak 22 Maret 1954, bergerak dalam bidang ekspor dan perdagangan umum. Semula PT. Pan Java Bottling Co. hanya bergerak sebagai peryalur minuman Coca Cola, Sprite dan Fanta di Jawa Tengah dan Madiun, yang produknya diambil dari Jakarta. Namun ternyata, usaha tersebut diasakan banyak mengalami kesulitan, terutama masalah pengaadaan barang. Keadaan ini mendorong untuk mendirikan pabrik pembotolan sendiri.

Beikat kerja keras dan dukungan dari berbagai pihak, maka telah terlaksana pendirian pabrik itu dan mulai berproduksi pada tanggal 5 Desember 1976, tanggal inilah yang dicatat sebagai hari bersejarah dalam

lebaran hidup PT. Pan Java Botling Company, sebab hari itu merupakan titik tolak bagi sekelompok manusia pribumi yang bergabung dalam PT. Pan Java Botling Company, yang dengan bekal tekad dan semangatnya menghadapi segala tantangan dalam mengemudikan usaha dengan teknik dan teknologi modern.

Masalah permodalan pemilikan maupun manajemennya, PT. Pan Java Botling Co. terlepas dari pabrik Coca Cola Indonesia sebagai perusahaan yang mewakili PT. Coca Cola Company (Amerika) di Indonesia yang memiliki Merk Dagang dan menjual concentrate (extract). Disamping itu mengenai pengawasan kualitas produk, yang contohnya diambil dari pasar, juga dilakukan oleh PT. Coca Cola Indonesia, dengan demikian dimana saja, kapan saja, kualitas Coca Cola lainnya, PT. Pan Java Botling Co. telah beberapa kali berhasil menenipatkan dirinya sebagai yang terbaik di Indonesia maupun di kawasan Asia Timur jauh dengan beberapa kali memperoleh penghargaan.

Setelah 19 tahun dalam melakukan usahanya, PT. Pan Java Botling Co. mengalami perkembangan yang begitu pesat. Sejalan dengan perkembangan tersebut, maka bagi PT. Pan Java Botling Co. dirasakan perlu mengadakan kerjasama dengan pihak luar dalam rangka mendukung perkembangan tersebut, maka mulai bulan April 1992 PT. Pan Java Botling Co. melakukan kerjasama (joint venture) dengan PT. Coca Cola Amatid

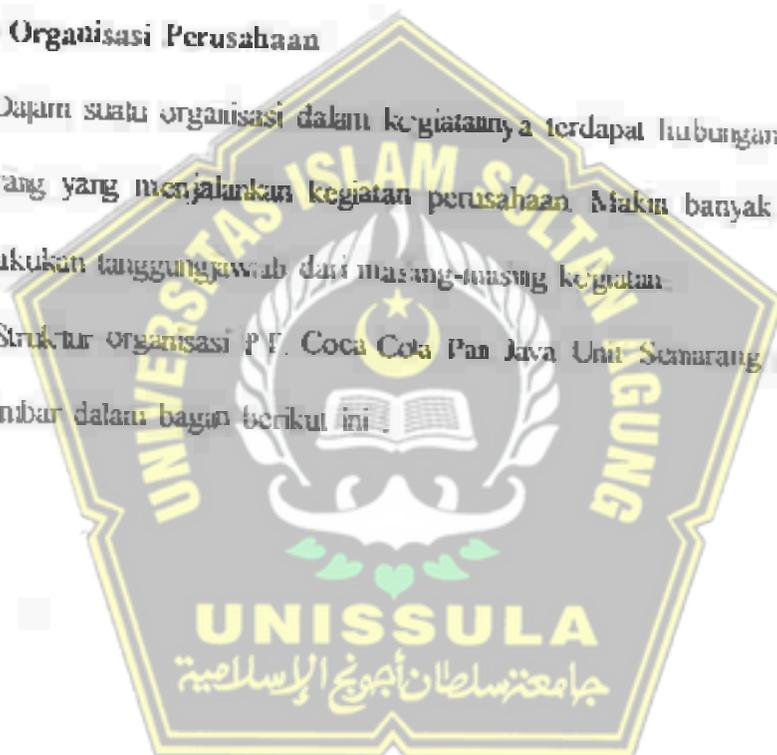
(Australia), dan sejak saat itu PT. Pan Java Bottling Co. berubah menjadi namanya menjadi PT. Coca Cola Pan Java (CCPJ).

PT. Pan Java mempunyai 4 perusahaan sejenis, yaitu : PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang, PT. Coca Cola Pan Java Unit Lampung, PT. Coca Cola Pan Java Unit Padang dan PT. Coca Cola Pan Java Ujung Pandang.

2.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

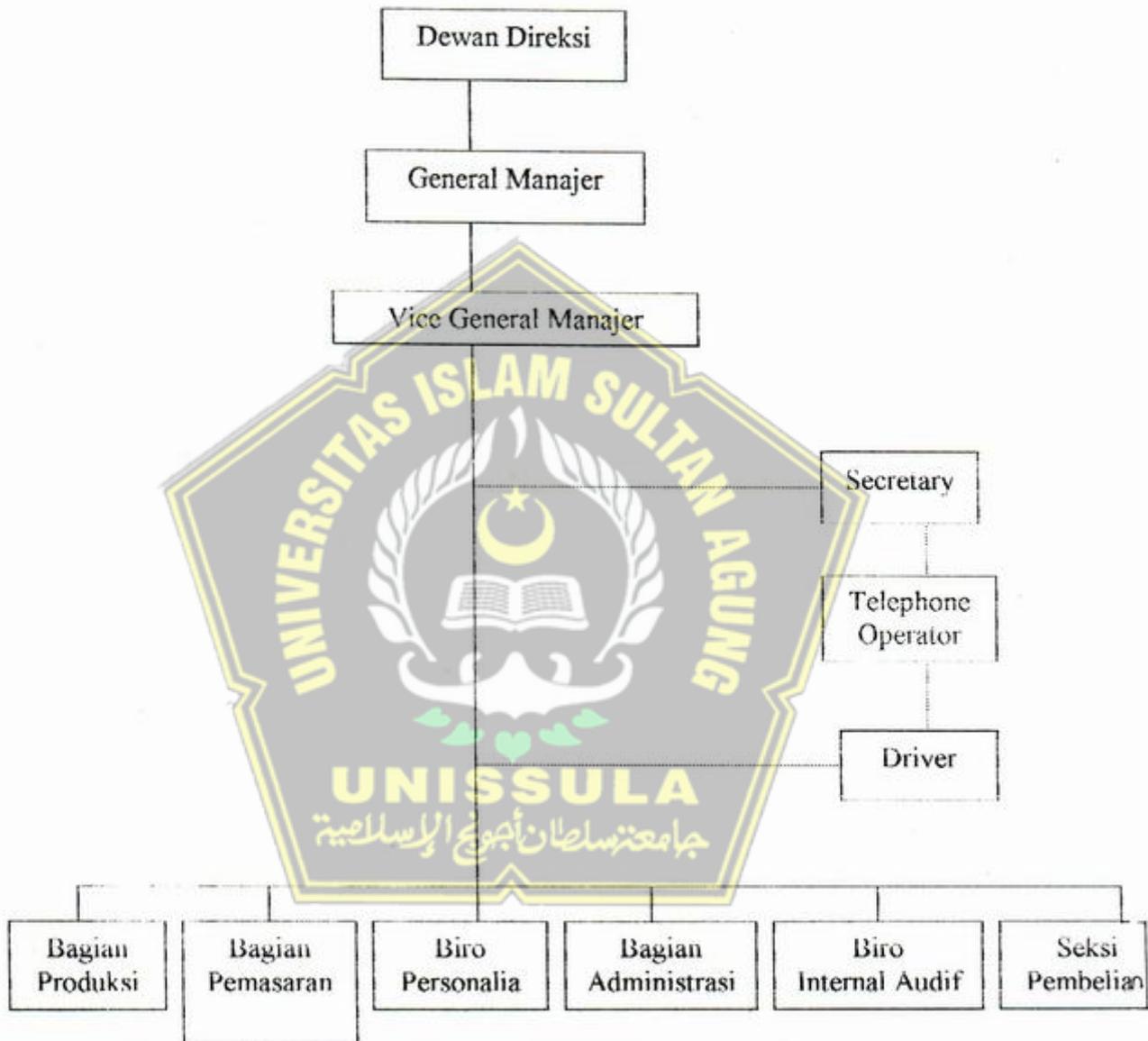
Dalam suatu organisasi dalam kegiatannya terdapat hubungan diantara orang-orang yang menjalankan kegiatan perusahaan. Makin banyak kegiatan yang dilakukan tanggungjawab dari masing-masing kegiatan.

Struktur organisasi PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang pada saat ini tergambar dalam bagan berikut ini.



Gambar 2.1.

Struktur Organisasi PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang



Sumber Data :

1. Biro Personalia
2. PT. Coca Cola Pan Java

Struktur organisasi diatas tentunya disusun berdasarkan atas kegiatan dan kebutuhan perusahaan. Adapun tugas / tanggung jawab dari masing-masing fungsi / bagian / job deskription adalah :

1. Tugas Direksi :

- a. Menyusun rencana dan menetapkan policy perusahaan.
- b. Mengesahkan anggaran perusahaan.
- c. Menetapkan prosentase besarnya deviden yang dapat dibayarkan kepada pemegang saham.

2. General Manager :

- a. Memimpin, mengendalikan, mengkoordinasikan serta mengawasi kegiatan penyelenggaraan perusahaan sesuai dengan rencana dan policy yang telah ditetapkan oleh dewan direksi.
- b. Menjalin hubungan baik dengan instansi, lembaga atau individu diluar perusahaan demi kelancaran dan kepentingan perusahaan.

3. Vice General Manajer :

Tugas pokok dan tanggung jawab :

- a. Mengusahakan pengadaan sumber-sumber dana baik untuk working Capital maupun investasi dengan biaya serendah-serendahnya.
- b. Menjaga keseimbangan antara modal sendiri dan modal pinjaman, dalam batas-batas policy yang telah ditetapkan.
- c. Menjaga keseimbangan antara tingkat pertumbuhan usaha dengan tingkat profibilitas perusahaan dalam batas-batas policy yang telah ditetapkan.

- d. Mengandalkan efisiensi penggunaan sumber dana serta tingkat likuiditas perusahaan.
- e. Membereskan kewajiban-kewajiban finansial termasuk pajak perusahaan.
- f. Membina hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan untuk kepentingan perusahaan.
- g. Mengawasi pendayagunaan dana dan daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai hasil secara optimal.

4. Sekretaris Manajer :

- a. Menangani koresponden (pembuatan, penyampaian) serta penyimpanan surat-surat bahan-bahan keterangan terutama yang bersifat confidential.
- b. Menyiapkan bahan-bahan, mengikuti dan membuat notulen rapat Direksi.
- c. Melaksanakan tugas pengetikan surat-surat keputusan yang menyangkut masalah bagi karyawan yang berjabatan.
- d. Menerima dan mengatur appointment tamu-tamu direksi.
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direksi.
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kuasa direksi baik tugas di kantor maupun tugas dinas luar.

5. Kepala Bagian Produksi :

- a. memimpin dan mengkoordinir kegiatan-kegiatan :
 - Dibidang pengaturan, pengadaan, penerimaan atau penyimpanan bahan baku, bahan pembantu, spare part dan alat-alat yang diperlukan

oleh bagian produksi, sehingga semua yang dibutuhkan tersedia pada waktunya dalam keadaan baik dan dalam jumlah yang cukup.

- Dibidang pengolahan, dengan sasaran : mutunya baik (memenuhi standart yang telah ditentukan) semua jenis minuman cukup jumlahnya sesuai dengan kebutuhan marketing dan dengan efisiensi optimum.
- Dibidang pengangkutan dari pabrik ke Ware House dengan sasaran : stock di tiap-tiap Ware House pada setiap saat jumlahnya berkisar kebutuhan penjualan untuk tiga hari dan dengan efisiensi pengangkutan yang optimum serta pengasuransian alat pengangkutan dan barang yang diangkut.
- Dibidang pengambilan botol kosong dari Ware House ke pabrik bekerjasama dengan bagian marketing.
- Dibidang penyusunan Budget dan pengaturan penyediaan dana untuk keperluan bagian produksi bekerjasama dengan bagian administrasi.
- Dibidang perhitungan pegawai, penyusunan atau pelaksanaan peraturan-peraturan dan pengawasan tata tertib serta perawatan tenaga kerja pada bagian produksi bekerjasama dengan biro personalia atau umum.

- b. Menjaga keselamatan serta melakukan pemeliharaan terhadap penggunaan peralatan milik perusahaan di pabrik, sehingga tidak ada yang rusak secara wajar.

- c. Menjaga keselamatan kerja karyawan bagian produksi dan menciptakan iklim yang baik demi peningkatan kegairahan kerja dan produktifitas.

6. Kepala Bagian Administrasi :

- a. Menyusun rencana anggaran biaya dan pendapatan secara terpadu.
- b. Mengusahakan tingkat produktivitas dan efisiensi tenaga kerja di bagiannya secara optimal.
- c. Menyusun rencana kerja operation dari bagian administrasi untuk mencapai sasaran perusahaan.
- d. Mengkoordinir dan mengawasi kegiatan-kegiatan eselon yang ada dibawahnya untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- e. Membina dan mendorong karyawan bagian administrasi untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan menjaga suasana kerja yang baik di lingkungan perusahaan dalam bentuk advice dan konsultasi dengan bagian-bagian lain.
- f. Bekerjasama dengan kepala bagian produksi, kepala bagian marketing dan kepala biro personalia dalam :
- Mengkonsolidasi anggaran perusahaan.
 - Penerimaan dan penggunaan dana termasuk pengadaan dari sarana lain.
 - Pengembangan tenaga kerja bagiannya.

7. Kepala Bagian Pemasaran :

- a. Menerapkan rencana kerja operasional bagian pemasaran yang meliputi kegiatan sales, promosi, advertising dan distribusi.
- b. Membuat anggaran bagian pemasaran yang meliputi penjualan, tenaga kerja, alat transportasi dan biaya.
- c. Mengkoordinir kegiatan bagian pemasaran untuk melaksanakan rencana kerja dan mengendalikan hasil yang dicapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- d. Mengusulkan kepada direksi mengenai usaha-usaha inovasi dibidang kegiatan pemasaran antara lain : promosi, advertising, sales activities dan distribusi untuk selalu menciptakan dan mengembangkan pasar.
- e. Mengusahakan pengembalian botol kosong secara optimal dari langganan dan mengawasi pelaksanaannya.
- f. Mengawasi tingkat efisiensi dan efektivitas penggunaan alat transportasi tersebut.
- g. Membina dan mendorong semangat kerja bawahan serta mengusahakan pembinaan suasana kerja lingkungan bagian pemasaran.
- h. Bekerjasama dengan kepala bagian administrasi dalam hal :
 - Pembuatan anggaran
 - Pengambilan jadwal sesuai budget
- i. Bekerja sama dengan bagian produksi dalam hal :
 - Pengaturan pengadaan stock bahan jadi di Ware House
 - Pengambilan botol kosong di Pabrik

- j. Bekerja sama dengan kepala bagian personalia dalam hal :
 - menyusun rencana tenaga kerja baggiaan pemasaran
 - Pengaduan dan pengembangan tenaga kerja
- k. Membina hubungan baik dengan instansi, lembaga atau individu diluar perusahaan, untuk kepentingan perusahaan, khususnya yang berhubungan kegiatan pemasaran.

8. Kepala Biro Personalia / Umum :

- a. Bersama-sama dengan kepala bagian lain dalam menyusun :
- b. Melaksanakan, mengembangkan kebijaksanaan dan prosedur personalia serta mengawasi penerapan prosedur personalia dalam praktek.
- c. Bekerja sama dengan bagian lain dalam bentuk pelayanan dan sasaran yang meliputi :
 - Pengadaan dan penerimaan tenaga kerja
 - Pembinaan dan pengembangan tenaga kerja
 - Sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan
 - Pemutusan hubungan kerja
 - Dan hal lain dalam masalah yang berhubungan dengan personalia
- d. Memberikan saran dalam hal penerimaan, pengangkatan, pemutusan kerja serta memberi data untuk karyawan golongan F dan kepala sub seksi ke atas kepada General manajer.
- e. Menjamin terselenggaranya :

- Administrasi tentang absensi, jam lembur, uang makan, kesehatan, transportasi, dan fringe benefits lainnya.
 - Filing tentang peraturan pemerintah dibidang tenaga kerja dan peraturan dari perusahaan lain terutama dari perusahaan sejenis.
- f. Melaksanakan hal-hal sehubungan dengan masalah perselisihan karyawan.
- g. Membuat laporan dan evaluasinya mengenai :
- Pondasi karyawan pembagian
 - Jumlah karyawan baru / dalam masa percobaan
 - Mutasi promosi
 - Training
 - Turn over karyawan pembagian
- h. Menjalin hubungan baik dengan lembaga / instansi ketenaga kerjaan di dalam dan diluar perusahaan untuk kepentingan perusahaan, khususnya dibidang ketenaga kerjaan.
- i. Mengadakan bimbingan dan pengarahan serta pengendalian karyawan-karyawan di biro personalia.
- j. Mengadakan evaluasi hasil kerja bawahiannya.
- k. Memberi rekomendasi permohonan cuti dari karyawan.
- l. Menangani masalah-masalah umum yang meliputi :
- Keamanan bagi karyawan maupun harta benda
 - Kelayakan kondisi kerja dilingkungan pabrik

- Urusan kantin.

9. Kepala Seksi Quality Control :

- a. Mengikuti ketentuan dan persyaratan yang dikeluarkan oleh PT. Coca Cola Indonesia dan Dirjen pengawasan obat makanan dan minuman.
- b. Inovasi cara-cara peningkatan mutu.
- c. Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan.
- d. Meneliti rencana kerja dari para kasie dalam lingkungannya.
- e. Melakukan pengaturan untuk mengadakan pengawasan produk diluar pabrik, termasuk penyimpanan dan pembuatan brosur yang dapat dimengerti oleh masyarakat luas.
- f. Membuat laporan bulanan mengenai
 - Jalannya pelaksanaan Quality selama 1 Bulan.
 - Pemakaian bahan-bahan untuk Quality Control selama satu bulan.
 - Evaluasi dari hasil yang dicapai
- g. Mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan perusahaan dan peraturan bawahan serta terhadap pelaksanaan peraturan perusahaan dan peraturan keselamatan kerja.
- h. Mempelajari Variance Budget dengan actual untuk sub bagian Quality Control.
- i. Mengatur kegiatan pekerjaan dicase cleaner.

10. Kepala Biro Internal Audit :

- a. mengkoordinir tugas-tugas kontrol Intern perusahaan

- b. Mengevaluasi laporan kontrol intern pabrik.
- c. Mengevaluasi laporan kontrol intern Ware House
- d. Mengevaluasi laporan kontrol Intern Umum
- e. Mengadakan penelitian tentang penyimpangan dari peraturan yang berlaku
- f. Mengadakan penelitian tentang kasus-kasus penyelewengan
- g. Membantu terselesainya Neraca Perusahaan setiap akhir tahun

11. Kepala Seksi Pembelian :

- a. Mengkoordinir penyusunan Budget tahunan dan atau Budget bulanan untuk bagian produksi
- b. Mempelajari dan menganalisa penyimpangan antara budget dengan realisasinya serta menyarankan tindakan-tindakan korektifnya
- c. Menyusun program kerja untuk semua seksi yang dibacahnya serta meletakkan dasar-dasar koordinasi antara kepala seksinya
- d. Memimpin dan mengadakan pengawasan secara teratur terhadap pelaksanaan tugas-tugas bawahan sesuai dengan rencana kerjanya
- e. Mencari dan menciptakan suatu sistem kerja yang baru yang mungkin bisa diterapkan untuk meningkatkan efisiensi
- f. Mengevaluasi keadaan bulan lalu dari tiap-tiap seksi yang dibawahinya untuk meningkatkan pelaksanaan tugas selanjutnya
- g. Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas pengadaan barang dan spare part

- h. Mengurus pengasuransian produk yang dikirim dari gedung PT. CCPJ
- i. Menciptakan kondisi kerja yang baik bagi pelaksanaan tugas-tugas bawahan
- j. Mengadakan pengawasan terhadap ditaati peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku oleh karyawan bawahannya
- k. Membuat setimasi jumlah produk dan jadwal produksi harian dan bulanan

2.1.3. Kegiatan Produksi dan Pemasaran

2.1.3.1. Jenis-jenis Produksi

Sampai saat ini jenis-jenis produksi yang dihasilkan adalah Coca Cola, Fanta, Sprite dan Bonaga (Air minum bermineral).

Dari ketiga jenis minuman ringan ini masih dibagi dalam beberapa kemasan, juga Coca Cola, Fanta, Sprite dan Bonaga terdiri dari beberapa jenis seperti dapat dilihat pada daftar dibawah ini :

1. Coca cola kemasan :
 - a. botol isi 175 ml
 - b. botol isi 193 ml
 - c. botol isi 295 ml
 - d. botol isi 1000 ml
 - e. kalengan isi 330 ml
2. Sprite Kemasan :
 - a. botol isi 175 ml
 - b. botol isi 200 ml
 - c. botol isi 295 ml

- d. botol isi 1000 ml
 e. kalengan isi 330 ml
3. Fanta Orange : a. botol isi 175 ml
 b. botol isi 237 ml
 c. botol isi 1000 ml
 d. kaleng isi 330 ml
4. Fanta Strawberry : a. botol isi 200 ml
 b. botol isi 237 ml
 c. botol isi 295 ml
 d. botol isi 1000 ml
 e. botol isi 330 ml
5. Fanta Fruit Punch : a. botol isi 200 ml
 b. botol isi 237 ml
6. Fanta Soda Water : a. botol isi 295 ml
 b. kaleng isi 330 ml
7. Fanta Ginger Ale : a. kaleng isi 330 ml
8. Fanta Tonic Water : a. kaleng isi 330 ml
9. Bonaga : a. botol glass isi 300 ml
 b. botol PVC isi 300 ml
 c. botol PVC isi 1500 ml
10. Hi – C Tea : a. isi 220 ml

2.1.3.2. Bahan- bahan

A. Bahan baku dan asalnya :

1. Air

Didapat dari sumber bor yang mempunyai kedalaman 80 – 100 M.

2. Gula Pasir

Dibeli dari dolok yang biasa dipakai adalah dari pabrik gula Tasik Mada Surakarta dan Pabrik Gula Gondang Baru Klaten.

3. Concetrate

Dibeli dari PT. Coca-cola Indonesia

4. Caarbon Dioksida

Dibeli dari PT. Aricka Gas Industri Cabang Semarang dan PT. Sepanjang Surya Gas di Surabaya.

B. Bahan Pembantu

1. Kaporit / Ca

2. Lime / Co

3. Ferro Sulphate

4. Filter Aid

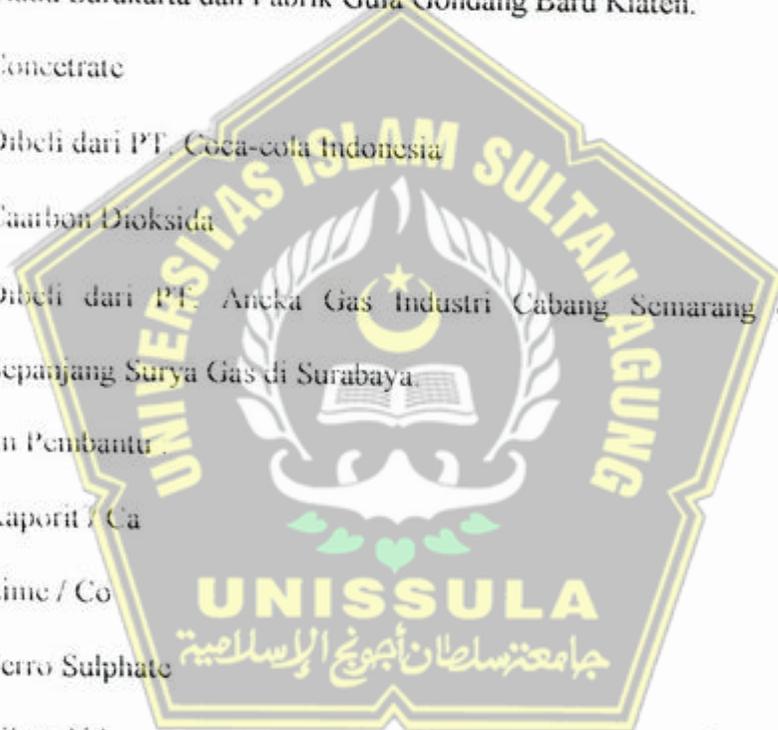
5. Send Filter

6. Active Carbon

7. Caustic Soda

8. Soda Ash

9. Kalium Permangante



10. Calcium Chlorida

C. Bahan Kemasan

1. Botol

Dibeli dari PT. Igglas Surabaya dan dari PT. Kangar Consolidated Industries Jakarta.

2. Tutup Botol

a. Crow (untuk botol ukuran conventional)

Dibeli dari PT. Crown Cork dan Seal Indonesia dan PT. Ancol Terang keduanya di Jakarta

b. Closure (untuk botol ukuran liter)

Dibeli dari Aloca Deutschland Jerman

3. Crate

Crate (peti plastik) dibeli dari PT. Ria Star Surabaya, PT. Pioneer Plastik Jakarta dan juga PT. Pluit Plastik Jakarta.

4. Can / Kaleng

Dibeli dari PT. United Can Company Limited Jakarta dan PT. Ancol Terang Printing Co. Jakarta

5. Box / Peti Karton

Dibeli dari PT. Aneka Karton Elok Jakarta dan PT. Paper Jakarta

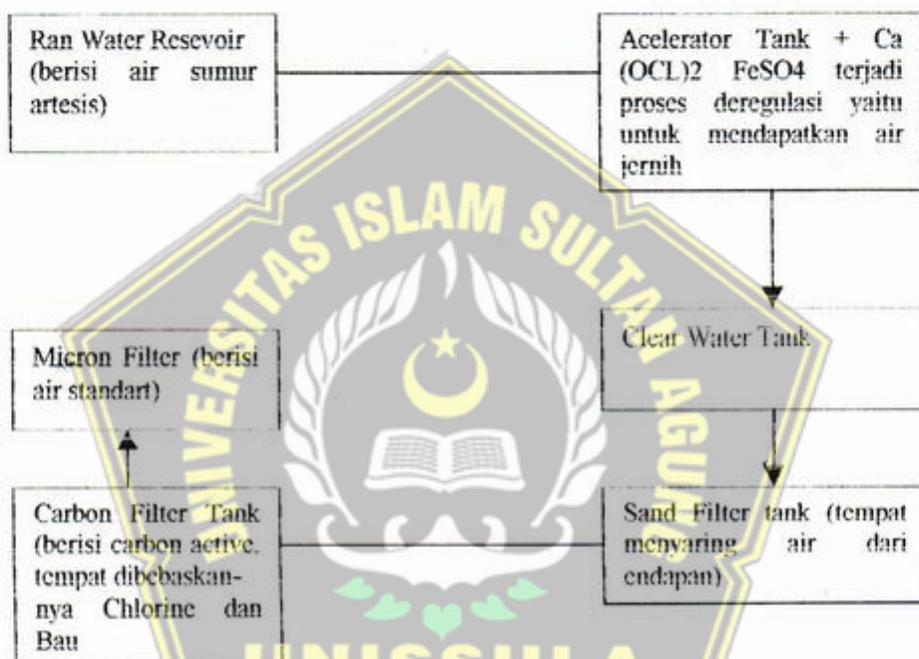
2.1.3.3. Proses Produksi

A. Pengolahan Air (Water Treatment)

Tujuan : Untuk memperoleh air standart, yakni air yang sudah memenuhi syarat untuk dibuat minuman.

Gambar 2.2
Proses Pengolahan Air (Water Treatment)
PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang

Proses

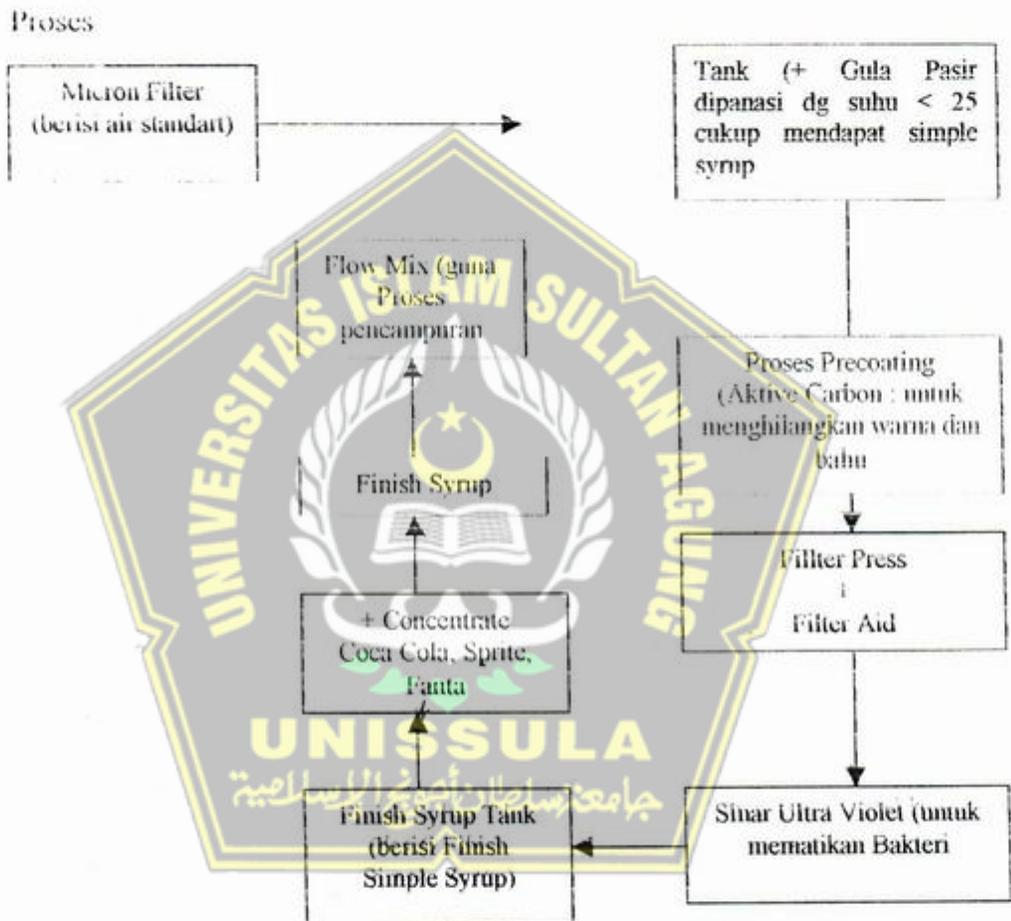


Sumber : PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang

B. Pembuatan Syrup

Tujuan : untuk memperoleh Finish Simple Syrup dan Finish Syrup

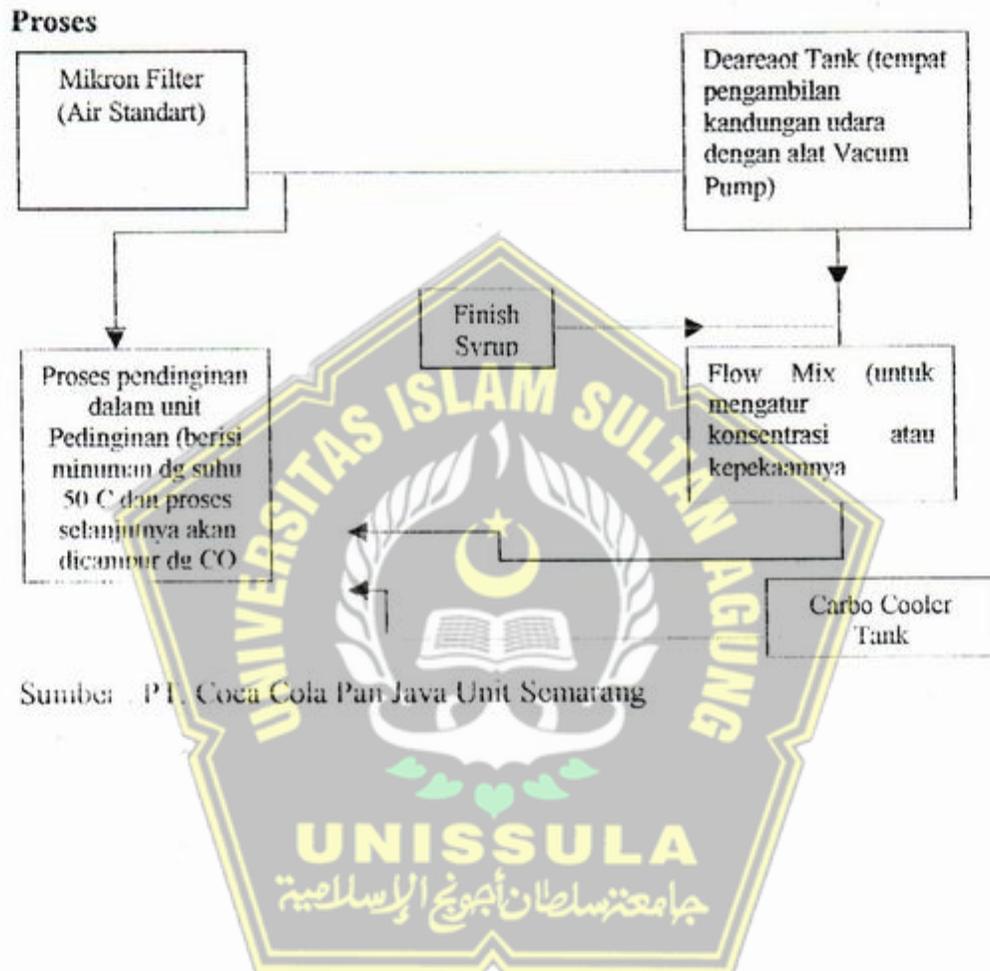
Gambar 2.3
Pembuatan Syrup
PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang



Sumber : PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang

C. Proses Pencampuran (Mixing)

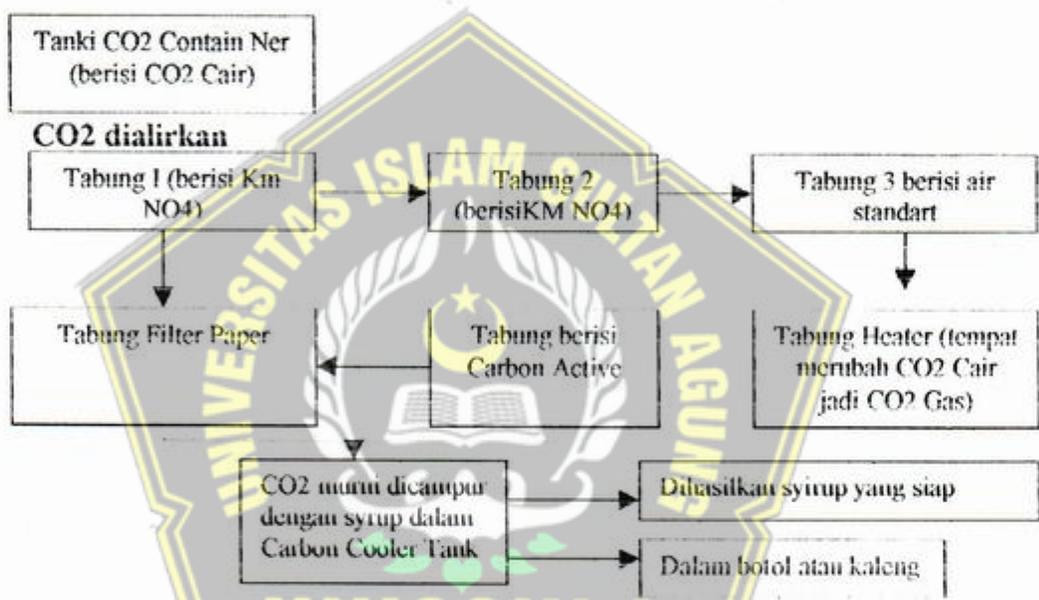
Gambar 2.4
Proses Pencampuran (Mixing)



D. Pemurnian CO₂

Tujuan : Untuk memperoleh hasil akhir, yaitu sirup yang siap untuk dikemas dalam botol atau kaleng

Gambar 2.5
Proses Pemurnian CO₂



Sumber : PT. Coea Cola Pan Java Unit Semarang

Proses CO₂ ini dilakukan untuk memperoleh sirup yang siap dikemas.

E. Pengemasan

Proses

1. Kemasan Botol

Botol masuk Pre Inspection sebelum dicuci, untuk diteliti apakah botol masih ada tutupnya (crounnya) atau sedotan atau benda lainnya ----> Bottle Washer berisi larutan Caustic Soda dan dalam suhu 60 ----- 70 ----> Filter (mesin pengisi) yang berhubungan dengan Carbo Cooler ----> Full Bottle Inspection, untuk teliti apakah minuman yang sudah selesai diproses memenuhi standart untuk dijual/ tidak untuk minuman tidak layak dijual akan diambil sebagai produk akhir -----> Case Packing (pengemasan) -----> Palletizing (disusun dalam pallet)

2. Kemasan Kaleng

Kaleng dibilas dengan air standart dengan posisi bagian yang tidak tertutup berada dibawah -----> melalui alat posisi kaleng dibalik dengan posisi bagian yang tidak tertutup berada diatas ----> proses pengisian (mesin pengisi) -----> Crouner dilengkapi dengan CO Devise, tujuannya untuk meniup angin (O2) yang ada diatas minuman dalam kaleng yang masih terbuka sesaat akan ditutup --> Can Rejector, untuk memilih kaleng yang isinya kurang secara optimis, isi yang kurang disingkirkan (produk aktif) -----> disemprot dengan air dengan tujuan menghilangkan sisa-sisa

minuman yang melekat di bagian luar kaleng sewaktu pengisian --> pengeringan yakni di semprot dengan udara -----> Full Inspection untuk meneliti kaleng jika ada yang rusak, kaleng yang rusak disingkirkan (produk aktif) -----> pengepakan (dikemas dalam peti kertas) disusun diatas pallet.

2.1.3.4. Pengendalian Mutu

Seperti diketahui bahwa hasil produksi ikut pegang peranan dalam dunia perdagangan juga dalam menaikkan citra perusahaan dimata masyarakat. Oleh karena itu PT. Coca cola Pan Java sangat memperhatikan dalam hal bidang pengawasan mutu.

Adapun hal-hal yang dilaksanakan dalam bidang tersebut adalah :

A. Pengujian Bahan

Setiap bahan yang akan digunakan dalam proses produksi senantiasa diuji terlebih dahulu. Biasanya pemeriksaan bahan ini dilakukan pada waktu bahan-bahan itu masuk keperusahaan. Pemeriksaan bahan ini meliputi pengujian secara kimiawi dan pengujian micro biologis dan juga secara fisik.

Jika hasil pemeriksaan itu menunjukkan bahwa bahan-bahan tidak memenuhi standart, maka bahan-bahan itu tidak dipergunakan untuk proses produksi, yang dimaksud bahan disini meliputi bahan baku.

B. Sanitasi Peralatan

Mesin-mesin produksi dan seluruh peralatan yang langsung berhubungan dengan produksi senantiasa dikontrol kebersihannya.

Sanitasi ini terbagi dalam tiga macam yaitu :

1. Sanitasi harian
2. Sanitasi Mingguan
3. Sanitasi Bulanan

C. Kebersihan Petugas

Petugas yang langsung menangani proses produksi senantiasa dikontrol kebersihan tubuh dan juga kesehatannya. Orang yang mempunyai penyakit apabila menular tidak diperbolehkan menjadi karyawan produksi. Pakaian kerja harus selalu bersih, juga tingkah laku petugas yang harus mencerminkan kebersihan. Jadi semua petugas yang langsung menangani proses produksi haruslah seorang yang brijwa suka kebersihan (menjaga kebersihan).

D. Kebersihan Lingkungan

Lingkungan produksi harus dijaga kebersihannya secara terus menerus, misalnya dinding, lantai, langit-langit, ventilasi dan sebagainya diatur sedemikian rupa, sehingga tidak memungkinkan udara masuk ruang produksi.

Khusus mengenai udara yang masuk ke ruang produksi ini di PT. Coca cola Pan Java dikenal apa yang disebut Filtrasi udara yaitu saringan udara. Ada satu peralatan yang disebut Blower, fungsinya

menyerap udara dari luar dilewatkan melalui saringan (filter) untuk dimasukkan keruang Bottling, sehingga seluruh udara yang diruang produksi, bebas debu, bebas bau dan benar-benar bersih. Tidak boleh ada asap rokok, bau yang tajam misalnya wangi-wangian dan bau bahan kimiawi.

E. Penyimpanan Bahan

1. Bahan Baku dan Bahan Pembantu

Bahan-bahan dan bahan memerlukan cara penyimpanan yang teliti sebab masing-masing bahan memerlukan cara-cara penyimpanan yang berbeda pula antara lain :

- Concentrate Part Ia dan Ib ini membutuhkan tempat yang bersih dan tidak lembab, Concentrate Part II yang membentuk cair harus disimpan dalam suhu antara 7o – 10o C.
- Pemeriksaan Syrup dilaksanakan dua kali satu jenis minuman yang sedang diproduksi.
- Pemeriksaan kandungan udara (Air Content) setiap ½ jam sekali untuk kemasan kaleng.
- Pengujian mutu setiap 2 jam sekali untuk produksi kaleng.
- Monitoring botol dan Can secara terus menerus selama proses produksi oleh petugas Empties Bottle / Empties Can Inspection
- Monitoring minuman isi secara terus menerus oleh petugas Full Inspection.

2. Dipasaran

Di samping pemeriksaan di dalam pabrik masih ada lagi pemeriksaan minuman yang sudah dipasarkan.

Pemeriksaan ini meliputi :

- a. Cara pengangkutan minuman
- b. Penyimpanan digudang-gudang (Ware House) dan kebersihan gudang.
- c. Penyimpanan dan display dister-dister.
- d. Pemeriksaan contoh (sample) secara laboratoris.

Pemeriksaan tadi dilaksanakan secara periodik tiap semester dan juga pada waktu-waktu yang dianggap perlu diadakan pemeriksaan. Hasil dari semua kegiatan Quality Control ini senantiasa dipergunakan sebagai evaluasi untuk meningkatkan mutu menuju kesempurnaan.

2.1.3.5. Daerah Pemasaran dan Saluran Distribusi

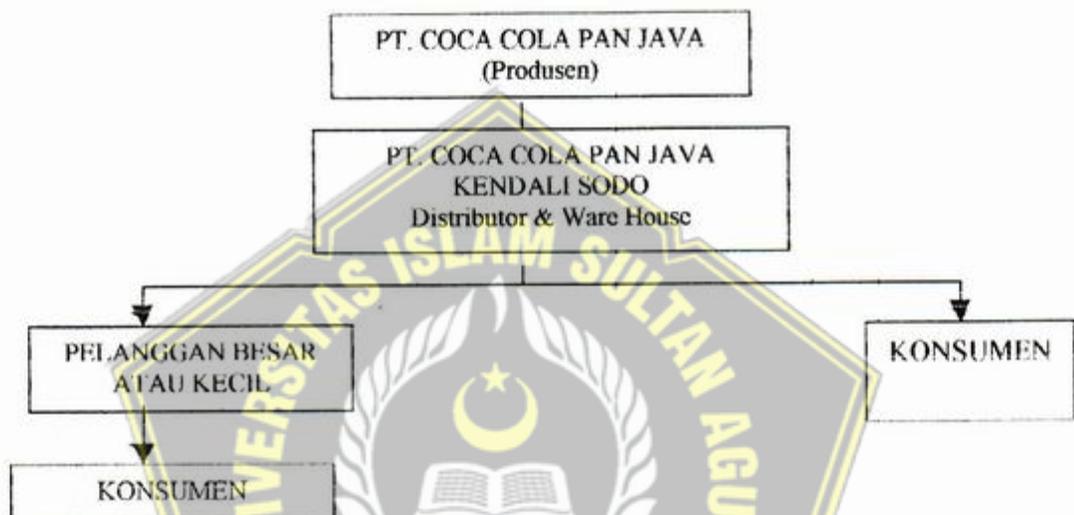
Pemasaran produk PT. Coca Cola Pan Java Bottling Co. unit Semarang meliputi Jawa Tengah, di Yogyakarta dan Eks. Karisidenan Madiun.

PT. Coca Cola Pan Java unit Semarang dalam memasarkan hasil produksinya untuk sampai ketangan konsumen melalui distributor tunggalnya yaitu : PT. Coca Cola Kendali Sodo, dimana terdapat 6 Ware House

(perwakilan pemasaran) di 8 kota antara lain Semarang, Yogyakarta, Solo, Tegal, Purwokerto, Madiun, Salatiga dan Kudus.

Secara sistematis dapat digambarkan saluran distribusinya sebagai berikut :

Gambar 2.6
Saluran Distribusi



Sumber : PT. Coca Cola Pan Java Unit Semarang

Keterangan : Perusahaan menyalurkan hasil produksinya kedistributor tunggalnya kemudian, dari distributor dijual kepada pelanggan besar atau kecil dan akhirnya sampai ke tangan konsumen akhir atau bisa juga dari distributor langsung dijual ke konsumen.

2.2. Penentuan Harga Transfer

Seperti telah diuraikan di depan PT. Coea Cola Pan Java memiliki 2 bagian atau devisi concentrate dari bagian produksinya yang diperoleh dari PT. Coca Cola Pan Java Indonesia diolah untuk dijadikan bahan pembuatan Coca

Cola, Sprite, dan Fanta. Dari setiap penerimaan ini bagian penerimaan membuat berita acara. Berdasarkan berita acara itu, bagian akuntansi membuat jurnal :

Persediaan Concentrate	xxxxxxxxxxxx
Pendapatan Lain-lain	xxxxxxxxxxxx

Harga Concentrate dicatat oleh bagian akuntansi adalah sebesar anggaran yang disusun masing-masing divisi dan telah ditetapkan sebelumnya oleh Direksi atau General Manajer.

Disini Concentrate dibeli atau diperoleh atau dibuat dari PT. Coca Cola Indonesia. Dari PT. Coca Cola Indonesia telah ditetapkan besar dari harga Concentrate, walaupun PT. Coca Cola Pan Java bisa membuat tapi tetap berdasarkan pada keputusan dari General Manajer dengan surat keputusan No. 16/KPGM/1976. Tetapi PT. Coca Cola Pan Java bisa memproduksi Concentrate dengan syarat harus sesuai dengan surat keputusan manager atau general manager.

Akibat harga transfer Concentrate dari bagian produksi kepada bagian pemasaran, maka perolehan laba bagian berkurang dari semestinya, karena harga transfer ini tidak sesuai lagi dengan harga pasar yang berlaku, karena umur penetapannya sudah terlalu lama. Dalam hal ini ROI tidak mencerminkan nilai yang sebenarnya sehingga tidak dapat digunakan sebagai tolak ukur prestasi, karena laba yang diperoleh tidak menunjukkan prestasi yang sebenarnya telah dicapai oleh masing-masing divisi.

Seperti terlihat dalam tabel 3 bahwa prosentasi biaya yang terbesar masih diduduki oleh keperluan biaya pembuatan syrup 40,91 % dari total biaya produksi. Hal ini menunjukkan bahwa harga concentrate sangat berpengaruh pada total biaya produksi yang ada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian target laba dan ROI. Bagian pemasaran, sehingga berarti pula mempengaruhi penilaian prestasi masing-masing bagian atau divisi yang ada pada PT. Coca Cola Pan Java.

2.3. Penilaian Prestasi Pusat Pertanggung Jawaban

Sebagai tindak lanjut dibentuknya pusat-pusat pertanggungjawaban adalah mengubah prestasi kerja setiap divisi. Penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana para manajer divisi dapat melaksanakan wewenang dari tanggung jawab serta sejauh mana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Pada PT. Coca Cola Pan Java Semarang penilaian prestasi dilakukan dengan menggunakan metode ROI hal ini karena analisa ROI dalam analisa kurang mempunyai arti yang kurang penting sebagai salah satu tehnik analisa keuangan yang bersifat menyeluruh (Komprehensif). Di samping itu analisa ROI sudah merupakan tehnik analisa yang lazim digunakan oleh pimpinan perusahaan dan kebanyakan memiliki divisi atas dasar prosentase ROI. Ini dilakukan karena makna ROI telah dipahami dengan baik dan data ROI tersedia untuk perusahaan atau industri sehingga dapat di pahami dengan baik dan data ROI tersedia untuk

perusahaan atau industri sehingga dapat di pahami sebagai bahan pertimbangan.

Rumus untuk menghitung ROI adalah :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Rata-rata Investasi}}$$

Terdapat dua komponen yang harus kita tentukan untuk dapat mengetahui besarnya ROI, yaitu laba dan investasi untuk menghasilkan laba tersebut. Di dalam PT. Coca Cola Pan Java ROI yang dianggarkan untuk departemen produksi sebesar 20 % dan untuk departemen pemasaran sebesar 23 %.

Kontribusi yang diberikan oleh PT. Coca Cola Pan Java sehubungan dengan prestasi yang dihasilkan oleh Manager tiap-tiap departemen maupun karyawan tiap-tiap departemen adalah bila realisasi dan ROI lebih besar dari ROI yang dianggarkan maka kontribusi yang diberikan adalah adanya bonus bagi karyawan dan bila realisasi dari ROI lebih kecil dari ROI yang dianggarkan, maka karyawan tidak mendapat bonus.

2.4. Data Keuangan

Dari hasil penelitian di PT. Coca Cola Pan Java diperoleh data keuangan yang selanjutnya diperlukan sebagai bahan pada BAB III.

Sejak berubah dari nama PT. Coca Cola Pan Java pada tahun 1992, perusahaan mulai berkembang dengan pesat dan menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang diharapkan.

Pada tanggal 31 Desember 2000, posisi keuangan perusahaan adalah tercantum pada anggaran neraca dan rugi laba seperti yang tercantum pada lampiran. Guna memperjelas, maka perlu disajikan data dari biaya produksi dan anggaran rugi laba masing-masing bagian / divisi, dilengkapi dengan daftar aktiva dari yang digunakan oleh masing-masing bagian / divisi.

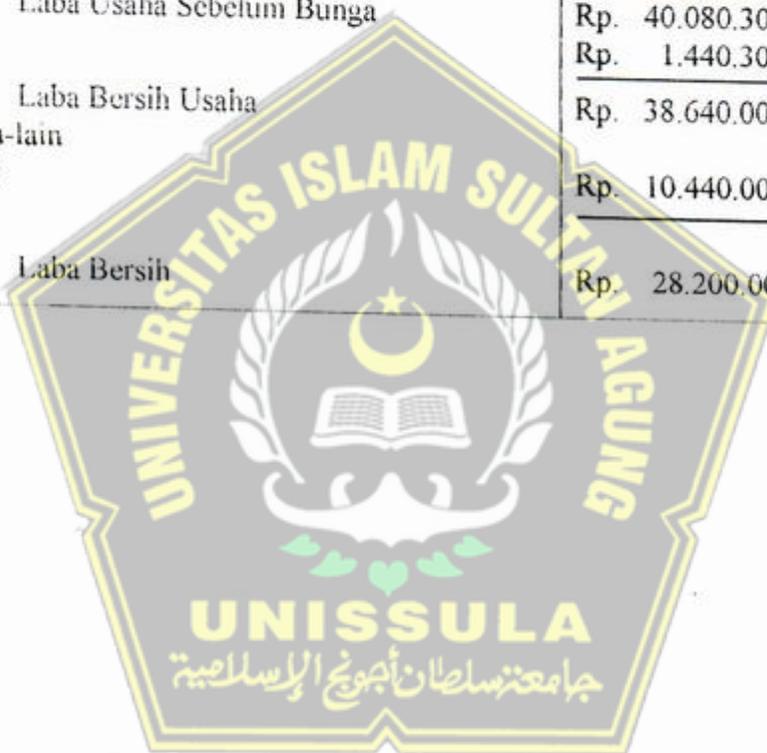


Tabel 2.1
Divisi Produksi Biaya Produksi
Untuk Tahun 2000 (Rp. 1000)

	Anggaran	Realisasi
Pimpinan dan Tata Usaha		
Gaji pegawai staff	2.130.000,00	1.890.000,00
Gaji pegawai non staff	1.170.000,00	1.080.000,00
Jaminan sosial pegawai	880.000,00	840.000,00
Pengeluaran Khusus	1.060.000,00	970.000,00
Pesangon Pensiun	1.050.000,00	1.000.000,00
Biaya kantor	600.000,00	570.000,00
Biaya asuransi	550.000,00	480.000,00
Biaya Lain	480.000,00	420.000,00
	7.920.000,00	7.250.000,00
Biaya Pabrik		
Gaji pegawai staff	1.380.000,00	1320.000,00
Gaji pegawai non staff	1.110.000,00	1.080.000,00
Bahan Bakar	960.000,00	900.000,00
Mesin dan instansi	1.200.000,00	1.170.000,00
Gedung	1.150.000,00	1.020.000,00
Lain-lain	900.000,00	690.000,00
	6.700.000,00	6.180.000,00
Pembotolan dan Pengepakan		
Gaji pegawai non staff	1.320.000,00	1.200.000,00
Pembotolan	1.200.000,00	1.200.000,00
Pengepakan	1.140.000,00	1.100.000,00
Lain-lain	600.000,00	480.000,00
	4.260.000,00	3.980.000,00
Eksplorasi & Angkutan Motor		
Truk	980.000,00	980.000,00
Pickup	810.000,00	730.000,00
Sedan	600.000,00	540.000,00
Sepeda Motor	360.000,00	330.000,00
Lain-lain	210.000,00	160.000,00
	2.960.000,00	2.740.000,00
Laboratorium		
Laboratorium	1.800.000,00	1.500.000,00
Penyusutan		
Tanah	1.150.000,00	1.140.000,00
Gedung	1.040.000,00	990.000,00
Mesin dan instalasi	480.000,00	450.000,00
Angkutan	360.000,00	310.000,00
Alat produksi	300.000,00	240.000,00
Inventaris kantor	220.000,00	170.000,00
	3.550.000,00	3.300.000,00
	27.190.000,00	24.950.000,00

Tabel 2.2
Rugi Laba Yang Dianggarkan Untuk Tahun 2000 (Rp.1000)

Penjualan		Rp. 115.680.300,00
HPP		Rp. 37.800.000,00
Biaya Usaha	Laba Kotor	Rp. 77.880.300,00
		Rp. 37.800.000,00
Biaya Bunga	Laba Usaha Sebelum Bunga	Rp. 40.080.300,00
		Rp. 1.440.300,00
Pendapatan Lain-lain Bunga, deposito	Laba Bersih Usaha	Rp. 38.640.000,00
		Rp. 10.440.000,00
	Laba Bersih	Rp. 28.200.000,00



Tabel 2.3
Divisi Pemasaran Biaya Produksi
Untuk Tahun 2000 (RP.1000)

	Anggaran	Realisasi
Pimpinan dan TU		
Gaji Pegawai staff	1.780.000,00	1.740.000,00
Gaji Pegawai non staff	1.180.000,00	1.150.000,00
Jaminan Sosial	900.000,00	820.000,00
Pengeluaran khusus	720.000,00	600.000,00
Pesangon Pensiun	910.000,00	870.000,00
Biaya Kantor	480.000,00	430.000,00
Biaya Lain	540.000,00	480.000,00
Biaya Asuransi	240.000,00	210.000,00
	6.750.000,00	6.300.000,00
Biaya Gudang		
Gaji Pegawai staff	1.500.000,00	1.320.000,00
Gaji pegawai non staff	1.060.000,00	1.030.000,00
Biaya Angkut	1.370.000,00	1.310.000,00
Gedung	1.030.000,00	980.000,00
Lain-lain	550.000,00	520.000,00
Transportasi	810.000,00	730.000,00
	6.320.000,00	5.890.000,00
Penyusutan		
Tanah	1.030.000,00	980.000,00
Gedung	810.000,00	770.000,00
Alat transportasi	630.000,00	600.000,00
Inventaris kantor	510.000,00	490.000,00
	2.980.000,00	2.840.000,00
	16.050.000,00	15.030.000,00

Tabel 2.4
Rugi Laba Yang Dianggarkan
Untuk Tahun 2000 (Rp.1000)

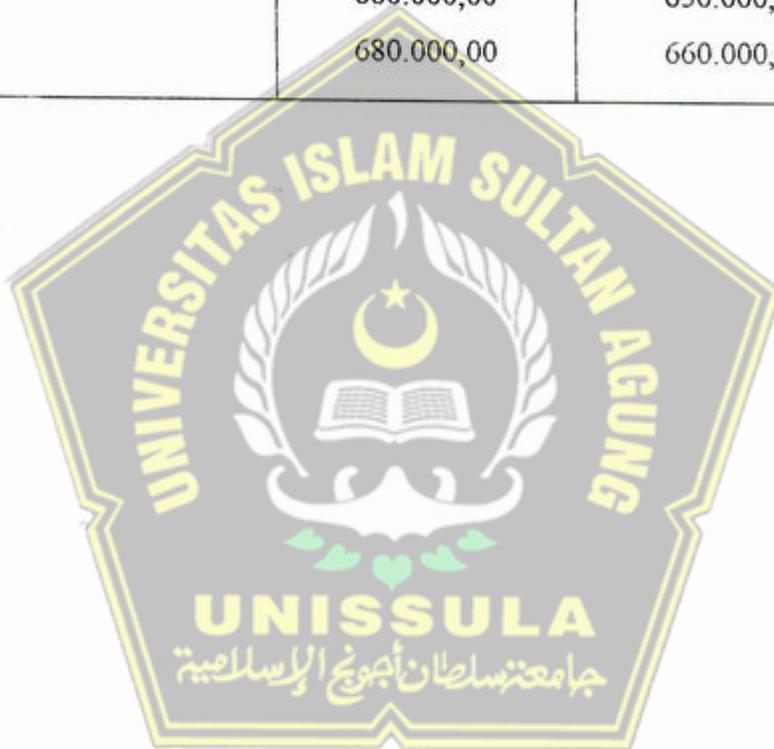
Penjualan	Rp. 115.680.300,00
HPP	Rp. 46.428.000,00
Laba Kotor	Rp. 69.252.300,00
Biaya Usaha	Rp. 34.200.000,00
Laba Usaha sebelum Bunga	Rp. 35.052.300,00
Biaya Bunga	Rp. 1.632.000,00
Laba Bersih Usaha	Rp. 33.420.300,00
Pendapatan Lain-lain Bunga, deposito	Rp. 4.110.300,00
Laba Bersih	Rp. 29.310.000,00

Tabel 2.5
Daftar Investasi
Untuk Tahun 2000 (Rp.1000)

	Divisi Produksi	Divisi Pemasaran
Aktiva Lancar	2.940.000,00	2.700.000,00
Tanah	3.430.000,00	3.160.000,00
Gedung	2.950.000,00	3.000.000,00
Mesin	1.300.000,00	1.150.000,00
Angkutan	970.000,00	920.000,00
Inventaris Motor	1.050.000,00	1.000.000,00
	12.540.000,00	11.830.000,00

Tabel 2.6
Daftar Produksi
Tahun 2000 (Rp.1000)

	Anggaran	Realisasi
Coca Cola	700.000,00	690.000,00
Fanta	660.000,00	650.000,00
Sprite	680.000,00	660.000,00



BAB III

ANALISA DATA

Untuk mempermudah analisa, data dan informasi yang diperoleh akan diringkas dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1.
Ringkasan Data

	Anggaran	Realisasi
Coca cola yang dihasilkan	700.000.000,00	690.000.000,00
Sprite yang dihasilkan	660.000.000,00	650.000.000,00
Fanta yang dihasilkan	680.000.000,00	660.000.000,00
Biaya bersama produksi & pemasaran	43.240.000.000,00	40.480.000.000,00
Laba bagian produksi	29.200.000.000,00	28.200.000.000,00
Laba bagian pemasaran	30.310.000.000,00	29.310.000.000,00
Investasi produksi	13.640.000.000,00	12.540.000.000,00
Investasi pemasaran	12.630.000.000,00	11.830.000.000,00
ROI Produksi (%)	20%	22%
ROI Pemasaran (%)	23%	24%

Tabel 3.2
Tambahan Data

	Anggaran	Realisasi
Concentrate yang ditransfer	13.000.000 kg	12.000.000 kg
Syrup yang dihasilkan	9.000.000 liter	8.000.000 liter
Pembuatan concentrate	4.500.000 kg	4.000.000 kg
Pengolahan syrup	5.000.000 liter	4.800.000 liter

3.1. Penentuan Harga Transfer Concentrate

Biaya bersama yang dinikmati oleh concentrate maupun sirup yang dihasilkan dari jumlah botol biaya yang terjadi pada bagian produksi dikurangi dengan biaya angkut dan biaya pengepakan, yakni sebesar :

$$\begin{aligned} & \text{Rp. } 24.950.000.000,00 - \text{Rp. } 6.720.000.000,00 \\ & = \text{Rp. } 18.230.000.000,00 \end{aligned}$$

Untuk mendapatkan harga pokok produksi masing-masing produk yaitu : concentrate dan sirup, maka dalam hal ini dipakai metode nilai pasar (market value method). Metode ini dipakai mengingat harga pasar dari produk utama yaitu sirup sebesar 13.500 dan produk sampingan yaitu concentrate sebesar 18.750, terpaut jauh. Selain itu juga jumlah produksi produk sampingan terlalu kecil dibandingkan dengan jumlah produk utama.

Dari tabel 7 di atas, maka dapat dihitung harga pokok concentrate dengan cara mengalikan harga pasar concentrate dengan produksi concentrate dibagi dengan jumlah harga pasar kedua produk, kemudian dikalikan dengan biaya bersama. Dengan mengetahui jumlah concentrate yang dihasilkan maka dapat diketahui harga pokok concentrate perkilogramnya.

Demikian pula untuk mencari harga pokok produksi sirup, harga pasar sirup dikalikan dengan produksi sirup, hasilnya dibagi jumlah harga pasar kedua produk, kemudian dikalikan dengan biaya bersama, setelah ditambah dengan

biaya pengepakan dan angkutan syrup, kemudian jumlah itu dibagi dengan jumlah syrup yang dihasilkan. Maka didapatlah harga pokok produksi syrup per liternya.

Untuk lebih jelasnya disajikan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Nilai Pasar Concentrate } 18.750 \times 4.000.000 = \text{Rp. } 75.000.000.000,00$$

$$\text{Nilai Pasar Syrup } 13.500 \times 8.000.000 = \text{Rp. } 108.000.000.000,00$$

$$\text{Rp. } 183.000.000.000,00$$

Harga pokok produksi concentrate

$$\text{Rp. } 75.000.000.000,00 \times \text{Rp. } 40.480.000.000,00 = \text{Rp. } 16.590.200.000,00$$

$$\text{Rp. } 183.000.000.000,00$$

Concentrate yang dihasilkan sejumlah 4.000.000 kg, sehingga untuk mengetahui harga pokok produksi concentrate per kilogramnya adalah :

$$\text{Rp. } 16.590.200.000,00 = \text{Rp. } 4.150,00 / \text{kg}$$

$$4.000.000 \text{ kg}$$

Harga pokok produksi syrup adalah :

$$\text{Rp. } 108.000.000.000,00 \times \text{Rp. } 40.480.000.000,00 = \text{Rp. } 23.889.800.000,00$$

$$\text{Rp. } 183.000.000.000,00$$

Syrup yang dihasilkan sejumlah 8.000.000 liter, sehingga untuk mengetahui harga pokok produksi perliter syrup adalah :

$$\frac{\text{Rp. } 23.889.830.000,00}{8.000.000 \text{ liter}} = \text{Rp } 3000,00 / \text{liter}$$

Untuk pengukuran prestasi dan untuk dasar perencanaan yang dapat dipercaya bagi divisi pemasaran, biaya sesungguhnya yang dikeluarkan untuk produk yang ditransfer tidak baik sebagai dasar penentuan harga transfer, karena ada kemungkinan di dalam biaya sesungguhnya itu terkandung ketidakefisienan, sehingga sebaiknya sebagai dasar dipakainya standar atau biaya dianggarkan.

Jika harga transfer hanya didasarkan pada biaya maka harga transfer tidak bisa digunakan untuk mengukur prestasi manajer divisi atau bagian. Untuk mengatasi hal itu, maka penentuan harga transfer dapat menggunakan metode biaya ditambah laba.

Metode ini dipakai mengingat produk yang ditransfer (concentrate) bersifat khusus. Harga transfer concentrate dihitung dengan metode biaya penuh (anggaran) ditambah prosentase laba yang disesuaikan anggaran ROI yakni :

$$\text{Rp. } 4.150,00 \times 1,22 = \text{Rp. } 5.063,00$$

$$\text{Angka } 1,22 \text{ diperoleh } 1 + 0,22$$

Dari 4.000.000 kg concentrate yang diolah maka harga transfer adalah senilai $(4.000.000 \text{ kg} \times \text{Rp. } 5.063,00) = \text{Rp. } 2.025.200.000,00$ sehingga

laba bagian produksi dari harga transfer concentrate pada bagian pemasaran adalah :

$$0,22 \times \text{Rp. } 5.063,00 \times 4.000.000 \text{ kg} = \text{Rp. } 451.484.000,00$$

Setelah dilakukan perhitungan kembali, maka laba bagian produksi jadi :

- Laba sebelum perhitungan kembali Rp. 28.200.000.000,00

- Selisih Rp. 451.484.000,00

Laba sesudah perhitungan kembali Rp. 31.651.484.000,00

ROI bagian produksi sesudah perhitungan kembali :

$$\frac{\text{Rp. } 31.651.484.000,00}{\text{Rp. } 12.540.000.000,00} \times 100\% = 25\%$$

Dengan adanya kenaikan harga transfer otomatis harga pokok produksi bagian pemasaran berubah menjadi :

$$\text{Rp. } 29.310.000.000,00 + \text{Rp. } 451.484.000,00 = \text{Rp. } 29.761.484.000,00$$

Biaya produksi coca cola per liter

$$\text{Rp. } 29.761.484.000,00 : 690.000.000 = \text{Rp. } 43,1/\text{liter}$$

Dengan menetapkan laba 10%, maka harga jual coca cola menjadi :

$$1,1 \times \text{Rp. } 43,1 = \text{Rp. } 47,4 / \text{liter coca cola.}$$

Sehingga anggaran rugi/laba setelah perhitungan kembali adalah sebagai

berikut :

Penjualan	Rp. 115.680.300.000,00
HPP	Rp. 29.761.484.000,00
Laba Kotor	Rp. 85.918.816.000,00
Biaya Usaha	Rp. 34.200.000.000,00
Laba sebelum bunga	Rp. 51.718.816.000,00
Biaya Bunga	Rp. 1.632.000.000,00
Laba bersih Usaha	Rp. 49.086.816.000,00
Pajak	Rp. 4.908.681.600,00
Laba Bersih	Rp. 44.178.134.400,00

ROI bagian pemasaran setelah perhitungan kembali :

$$\frac{44.178.134.400}{11.830.000.000} \times 100\% = 37,3\%$$

11.830.000.000

Hal ini merupakan kebijaksanaan direksi yang bertujuan lebih menghidupkan bagian pemasaran agar bisa lebih mantap dan bersaing serta mempertahankan pangsa pasar yang telah dicapai selama ini. Dengan adanya harga transfer yang terlalu rendah ini, maka laba yang diperoleh tidak hanya diperoleh akibat prestasi divisi melainkan sangat dipengaruhi oleh harga transfer dari bagian produksi.

Apabila harga transfer dari Bagian Produksi ke bagian pemasaran cukup tinggi maka harga jual coca-cola pun akan lebih tinggi . Hal tersebut menjadikan bagian pemasaran sulit mempertahankan kelangsungan hidup di tengah-tengah persaingan yang sedemikian ketatnya.

3.2. Penilaian Prestasi Devisi

ROI yang digunakan perusahaan tidak hanya berlaku sebagai tolak ukur terhadap upaya bersama dari seluruh devisi perusahaan, tapi juga sekaligus menunjukkan seberapa terdapat koordinasi yang menguntungkan upaya perusahaan yang saling terkait dapat dinyatakan secara paling efektif melalui angka tingkat pengembalian itu. Kesadaran dari seluruh karyawan akan membina suatu organisasi yang berhasrat untuk memperoleh laba yang wajar dan tingkat pengembalian yang memadai.

Harga transfer dari bagian produksi ke bagian pemasaran adalah merupakan ketetapan keputusan General Manajer dari PT Coca Cola Indonesia Pusat, sehingga masing-masing manajer devisi tidak dapat mempengaruhi harga concentrate. Kondisi ini sangat berpengaruh pada pencapaian laba masing-masing devisi. Untuk itu perusahaan perlu menyesuaikan tingkat ROI sebagai tolak ukur prestasi devisi, mengingat ROI diperoleh dengan membandingkan laba dengan investasi yang tertanam pada masing-masing devisi.

Dengan adanya kebijaksanaan perusahaan mengenai harga transfer dengan meninjau kembali keputusan General Manajer maka masing-masing

devisi akan tepacu untuk memperoleh profit margin yang tinggi searah dengan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kondisi itu perusahaan dapat menggunakan ROI sebagai tolak ukur penilaian prestasi devisi. Besar ROI setelah perhitungan kembali adalah sebesar 25% untuk Bagian Produksi dan 37,3% untuk Bagian Pemasaran seperti telah ditunjukan dalam perhitungan di depan.



BAB IV

P E N U T U P

Apa yang telah diperlihatkan dalam hasil analisa data pada bab 3, dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan tentang penentuan harga transfer sehubungan dengan penilaian prestasi divisi. Dari hal di atas dapat diambil kesimpulan dan pemberian saran sebagai berikut :

4.1. Kesimpulan

Dari hasil perhitungan melalui metode analisa data yang digunakan diketahui bahwa :

1. Secara umum harga transfer yang ditetapkan oleh perusahaan dinilai terlalu rendah, sehingga merugikan bagian produksi dan sebaliknya menguntungkan bagian pemasaran. Adanya harga transfer dari bagian produksi ke bagian pemasaran maka laba dan ROI masing-masing kurang bisa dijadikan tolok ukur prestasi, karena tidak menunjukkan prestasi sebenarnya yang telah dicapai oleh masing-masing divisi.
2. Dengan menggunakan metode nilai pasar maka anggaran biaya bersama yang dialokasikan pada produksi adalah sebesar Rp.16.590.200.000,00/concentrate dan Rp. 23.889.800.000,00/syrup.
3. Harga transfer yang ada dihitung dengan metode biaya penuh (anggaran) ditambah dengan persentase laba yang disesuaikan dengan anggaran ROI.

4. Dengan adanya penetapan harga transfer yang dihitung dengan metode biaya penuh ditambah prosentase laba yang disesuaikan anggaran ROI , maka laba yang diperoleh setelah perhitungan adalah sebesar Rp.31.651.484.000,00 untuk bagian produksi dengan ROI 25%, sedang laba bagian pemasaran sebesar Rp. 44.178.134.400,00 dengan ROI 37,3%.

Melihat hal di atas maka dapat disimpulkan bahwa penentuan harga transfer pada PT Coca Cola Pan Java dapat dijadikan sebagai tolok ukur prestasi masing-masing divisi atau bagian.

4.2. Saran

Setelah melihat data, analisa dan Informasi dari PT Coca Cola Pan Java maka penulis akan memberikan saran sebagai berikut :

1. Perusahaan perlu menyesuaikan tingkat ROI sebagai tolok ukur prestasi divisi, dimana mengingat ROI diperoleh dengan membandingkan laba dan investasi yang tertanam pada masing-masing divisi sehingga penetapan harga transfer salah satu bagian atau divisi tidak membebani divisi yang lain..
2. Untuk kepentingan prestasi maka bagian produksi untuk menetapkan harga transfer dengan menyesuaikan tingkat ROI, sehingga dapat menetapkan harga transfer dan mendapat laba yang wajar dan adil serta mendorong bagian pemasaran beroperasi seefisien mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

1. Mulyadi, 1992, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi Kedua, Yogyakarta : STIE YKPN
2. -----, 1992, Akuntansi Biaya, Edisi Kelima, Cetakan Kedua, Yogyakarta : STIE YKPN.
3. S. Munawir, 1986, Analisis Laporan Keuangan, Edisi Kedua, Yogyakarta : Libery.
4. Suminto R. A. K, 1989, Akuntansi Biaya, Akademi Akuntansi, Bandung : Justifia.
5. Suparmoko, 1987, Metode Penelitian Praktis, Yogyakarta : BPFE.
6. Supriyono, 1989, Akuntansi Manajemen, Edisi Pertama, Yogyakarta : STIE YKPN.
7. Winardi, 1986, Pengantar Ekonomi Perusahaan, Edisi Ketiga, Bandung : Tarsito.



LAMPIRAN 1 NERACA

PT. Coca Cola Pan Java
NERACA
Per 31 Desember 2000 (Dalam Rp.1000)

Aktiva		
Aktiva Lancar		
Kas	Rp 36.330.000	
Piutang Dagang	Rp 25.720.000	
Persediaan Brg. Dagangan	Rp 20.600.000	
Uang Muka Asuransi	Rp 2.280.000	
Piutang Bunga	Rp 5.650.000	
	<hr/>	
Jumlah Aktiva Lancar		Rp 90.580.000,00
Aktiva Tetap		
Tanah	Rp 35.800.000	
Gedung	Rp 32.800.000	
Akm. Penyusutan Gedung	(Rp 7.740.000)	
Peralatan Kantor	Rp 38.200.000	
Akm. Penyusutan Peralatan	(Rp 9.640.000)	
	<hr/>	
Jumlah Aktiva Tetap		Rp 89.420.000,00
Total Aktiva		Rp 180.000.000,00
PASSIVA		
Hutang Lancar		
Hutang Dagang	Rp 53.950.000,00	
Hutang Gaji	Rp 49.050.000,00	
	<hr/>	
Jumlah Passiva Lancar		Rp 103.000.000,00
Modal		
Modal Saham	Rp 50.000.000,00	
Laba yang Ditahan	Rp 27.000.000,00	
	<hr/>	
Jumlah modal		Rp 77.000.000,00
Jumlah Passiva		Rp 180.000.000,00

LAMPIRAN 2 LAPORAN RUGI/LABA

PT Coca Cola Pan Java
LAPORAN RUGI LABA
Per 31 Desember 2000 (dalam Rp. 1000)

Penjualan	Rp	115.680.300,00
HPP	Rp	37.800.000,00
<hr/>		
Laba Kotor	Rp	77.880.300,00
Biaya Usaha	Rp	37.800.000,00
<hr/>		
Laba Usaha Sebelum Bunga	Rp	40.080.300,00
Biaya Bunga	Rp	1.440.300,00
<hr/>		
Laba bersih Usaha	Rp	38.640.000,00
Pendapatan Lain-lain Bunga, Deposito	Rp	10.440.000,00
<hr/>		
Laba Bersih	Rp	28.200.000,00

