

**EVALUASI HARGA TRANSFER SEHUBUNGAN DENGAN
PENILAIAN PRESTASI PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA
PT. RODEO KNITTING & GARMENT INDUSTRIES SEMARANG**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Pada Fakultas
Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



Diajukan Oleh :

Nama : Isma Uliyana

NIM : 14.97.0468

NIRM : 97.6.101.02030,50019

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2001**

ABSTRAKSI

Penelitian ini mengambil judul Evaluasi Harga Transfer Sehubungan dengan Penilaian Prestasi Pusat Pertanggungjawaban pada PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang bertujuan untuk mengetahui metode penentuan harga transfer yang digunakan oleh perusahaan untuk menghitung ketepatan laba masing-masing departemen dan selanjutnya dijadikan bahan pertimbangan untuk penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban pada PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang. Perusahaan ini mempunyai dua departemen yaitu *Knitting* dan *Garment*. Transfer dilakukan dari departemen *Knitting* ke departemen *Garment* berupa kain.

Harga transfer adalah harga barang dan jasa yang dipertukarkan antara unit-unit dalam suatu organisasi. Sistem harga transfer yang baik harus mencapai tiga tujuan yaitu : 1. Dapat memberikan informasi relevan yang diperlukan oleh setiap divisi, 2. Dapat memotivasi manajer divisi penjual, divisi pembeli dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan harga transfer yang sehat, 3. Dapat menghasilkan laporan laba setiap divisi yang secara layak mengukur prestasi laba divisi serta kontribusinya terhadap laba perusahaan. Metode penentuan harga transfer secara teori ada dua macam yaitu atas dasar harga pasar dan atas dasar biaya. Sedangkan metode yang lain merupakan pengembangan dari keduanya. Penilaian prestasi pada pusat investasi dilakukan dengan metode ROI dan RI. Kedua metode ini perhitungannya menggunakan laba yang diperoleh pusat pertanggung jawaban tersebut. Harga transfer menentukan besarnya laba divisi yang melakukan transfer barang atau jasa. Administrasi prosedur penentuan harga transfer yang biasa dilakukan adalah negosiasi dan arbitrase. Penentuan harga transfer berdasarkan negosiasi dilakukan dengan proses tawar-menawar yang bebas antar divisi seolah-olah mereka merupakan satu kesatuan usaha yang terpisah. Arbitrase digunakan jika divisi penjual dan divisi pembeli tidak dapat mencapai kesepakatan dalam penentuan harga transfer.

Hasil penelitian pada PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries*, Semarang menunjukan bahwa metode penentuan harga transfer yang dipakai adalah atas dasar *full cost*. Metode ini kurang baik dan tidak adil karena tidak memperhitungkan laba bagi departemen penjual (*Knitting*). Departemen *Knitting* tidak diberi kebebasan berkaitan hasil produksinya. Manajer puncak menentukan bahwa *Knitting* harus memenuhi dahulu kebutuhan bahan baku di departemen *Garment* sehingga harga transfer kain sebesar biaya-biaya yang dibebankan di *Knitting*. Sehingga sebaiknya perusahaan perlu menerapkan desentralisasi sepenuhnya baik departemen *Knitting* dan departemen *Garment*, agar masing-masing departemen tersebut mempunyai wewenang penuh dalam proses produksi dan pemasaran hasil produksinya. Metode penentuan harga transfer yang dipakai perusahaan sebaiknya menggunakan metode Harga Pasar agar laba yang dihasilkan masing-masing departemen mencerminkan prestasi ekonomis yang telah dicapai oleh *Knitting* dan *Garment*. Penilaian prestasi dengan metode ROI atas dasar *full cost* menghasilkan selisih laba antara departemen *Knitting* dan departemen *Garment* terlalu besar, demikian juga dengan selisih ROI yang dihasilkan dengan ROI yang dianggarkan juga terlalu besar. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan menggunakan ROI atas dasar harga pasar maka dihasilkan laba

dengan selisih yang tidak terlalu besar dan ROI yang dihasilkan akan mendekati ROI yang dianggarkan ROI yang dihasilkan 20,88 % untuk *Knitting* dan 25,31 % untuk *Garment* sedangkan ROI yang dianggarkan oleh perusahaan adalah 20 % bagi *Knitting* dan 25 % bagi *Garment*.



HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Isma Uliyana
NIM : 14.97.04.68
NIRM : 97.6.101.02030.50018
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Judul skripsi : Evaluasi Harga Transfer Sehubungan Dengan Penilaian
Prestasi Pusat Pertanggungjawaban Pada PT. Rodeo
Knitting dan Garment Industries Semarang
Dosen Pembimbing : I. Drs. Bambang Sardjito, MM, Akt.
II. Dra. Indri Kartika, MSi, Akt.

Semarang, Juli 2001

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

(Drs. Bambang Sardjito, MM, Akt)

(Dra. Indri Kartika, MSi, Akt)

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi

(Zaenal Alim Adiwija, SE, MSi)



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- *Seungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri (Ar-ra'd : 11).*
- *Allah akan meninggikan orang-orang beriman diantaramu dan orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat (Al-Mujadilah : 11).*
- *Jika seseorang tidak mampu menghargai diri sendiri, ia tidak akan pernah mampu membawa kehidupan kepadanya, ia juga tidak akan pernah mampu menciptakan segala perubahan yang bermanfaat bagi dirinya.*
- *Janganlah menjadi orang yang tidak bekerja/berbuat apa-apa, bengong dan hanya berandalandat, tugas kita adalah berikhtilaf dan beriauwakal, seberapa jauh usaha kita, itulah kemenangan kita.*

Skripsi ini penulis persembahkan untuk :

1. *Ayahku tercinta, terima kasih atas do'a dan segala pengorbanan selama hidupnya yang telah diberikan serta nasehat-nasehatnya demi keberhasilan penulis.*
2. *Ibuku tersayang. Terima kasih Tuhan, telah Engkau lahirkan aku dari rahim seorang ibu yang penuh kasih sayang dan kelegaan dalam menjalani hidup.*
3. *Kakak dan adik-adikku tersayang.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dengan hati dan pikiran yang jernih penulis persembahkan kehadirat Allah SWT, karena dengan taufik dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Tak lupa shalawat dan salam disampaikan kepada jujungan kita nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa ummat menuju jalan kebahagiaan didunia dan akhirat melalui serangkaian dakwa dan pendidikan yang dilakukannya tanpa mengenal lelah.

Skripsi ini disajikan secara maksimal sesuai dengan kemampuan penulis, akan tetapi tidaklah berarti sempurna. Penulis menyadari bahwa apa yang tersaji dalam skripsi ini sebagaimana layaknya karya manusia yang serba kurang, tentunya dalam penyusunan skripsi ini terdapat kekeliruan dan kekurangan, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, petunjuk, dan saran dari berbagai pihak. Untuk itu rasa terima kasih penulis sampaikan kepada Yang Terhormat :

1. Bapak Drs. M. Zulfa Kamal, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Bapak Drs. Bambang Sardjito, MM, Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang telah membantu dan membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Indri Kartika, Msi, Akt, selaku Dosen Pembimbing II yang telah membantu dan membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

4. Bapak Setiawan Santoso, selaku pimpinan PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang yang telah memberikan ijin dalam penelitian skripsi ini.
5. Bapak T. Yoyok Soenaryo, SH, MM, dan karyawan PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang yang telah memberikan bantuan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen dilingkungan Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah menyampaikan ilmu dan pengetahuan yang dapat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Ayah dan bunda serta kakak dan adik-adiku tercinta yang telah memberikan dorongan moril dan materiil bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat dan handai taulan yang telah memberikan dorongan moril bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan terima kasih buat Ona di Yogya yang selalu memberikan dukungan buat penulis untuk mengambil keputusan yang terbaik.
Thank's for your suggestion.
9. Seluruh teman-teman Akuntansi angkatan 97 dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis.

Semoga Allah memberikan balasan yang berlipat atas budi baik yang telah diberikan kepada penulis sampai tersusunnya skripsi ini. Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat serta mendapat ridho Allah SWT. Amin.

Semarang, Juli 2001

Penulis

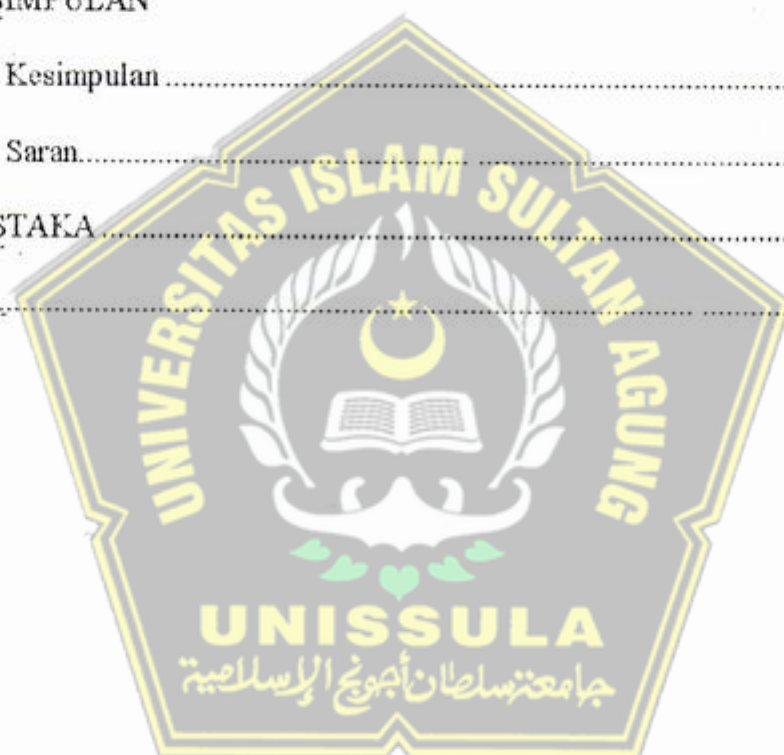
Isma Uliyana

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAKSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Ruang Lingkup Masalah dan Permasalahan.....	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	4
1.4. Landasan Teori.....	5
1.4.1. Pengertian Harga Transfer.....	5
1.4.2. Tujuan Penetapan Harga Transfer.....	5
1.4.3. Syarat-syarat Penetapan Harga Transfer.....	7
1.4.4. Karakteristik Harga Transfer.....	7
1.4.5. Metode Penentuan Harga Transfer.....	8
1.4.5.1. Metode Penentuan Harga Transfer Berdasar Harga Pasar	9
1.4.5.2. Metode Penentuan Harga Transfer Berdasar Biaya.....	13

1.4.6. Administrasi Penentuan Harga Transfer	16
1.4.7. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban dan Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	17
1.4.8. Ukuran Prestasi Pusat Pertanggungjawaban	19
1.4.8.1. Pusat Biaya	19
1.4.8.2. Pusat Pendapatan	20
1.4.8.3. Pusat Laba	20
1.4.8.4. Pusat Investasi	22
1.4.9. Pengaruh Harga Transfer Pada Pengukuran Prestasi	25
1.5. Metode Penelitian	26
1.5.1. Data yang Diperlukan	26
1.5.2. Metode Pengumpulan Data	27
1.5.3. Metode Analisis Data	28
1.6. Sistematika Pembahasan	29
 BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
2.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	30
2.2. Struktur Organisasi dan Personalia	32
2.3. Kegiatan Produksi	42
2.3.1. Proses Produksi	42
2.4. Klasifikasi Biaya Produksi	46
2.4.1. Biaya Bahan Baku	46
2.4.2. Biaya Tenaga Kerja Langsung	47
2.4.3. Biaya Overhead Pabrik	47

2.5. Penentuan Harga Transfer.....	49
2.6. Penilaian Prestasi.....	52
BAB III EVALUASI DATA	
3.1. Evaluasi Penerapan Desentralisasi.....	58
3.2. Evaluasi Metode Penentuan Harga Transfer.....	59
3.3. Evaluasi Penilaian Prestasi	66
BAB IV KESIMPULAN	
4.1. Kesimpulan.....	70
4.2. Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN.....	75



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Laporan Biaya Produksi Departemen Knitting tahun 2000.....	50
2.2. Laporan Biaya Produksi Departemen Garment tahun 2000.....	51
2.3. Daftar Ringkasan Laba dan Investasi Departemen Knitting tahun 1995 – 1999	54
2.4. Daftar Ringkasan Laba dan Investasi Departemen Garment tahun 1995 – 1999....	55
2.5. Laporan L/R Departemen Knitting dengan Metode Full Cost.....	56
2.6. Laporan L/R Departemen Garment dengan Metode Full Cost.....	56
2.7. Daftar Investasi PT. Rodeo Knitting dan Garment Industries Semarang tahun 2000.....	57
2.8. Daftar Penjualan PT. Rodeo Knitting dan Garment Industries Semarang tahun 2000.....	57
3.1. Laporan L/R Departemen Knitting dengan Metode Harga Pasar.....	68
3.2. Laporan L/R Departemen Garment dengan Metode Harga Pasar.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Struktur Organisasi PT. <i>Rodeo Knitting dan Garment</i> tahun 2000.....	35
2.2. Proses Produksi Departemen <i>Knitting</i>	43
2.3. Proses Produksi Departemen <i>Garment</i>	45



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya memiliki tujuan. Salah satu tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan, demi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Untuk mencapai tujuan, manajemen perusahaan harus dapat mengendalikan dan mengawasi jalannya kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik, agar setiap unsur di dalam perusahaan berfungsi secara efisiensi dan efektif.

Manajemen pada perusahaan kecil dapat ditangani oleh manajer puncak, yang biasanya pemilik. Sebaliknya pada perusahaan yang berskala besar yang kegiatannya jauh lebih banyak dan kompleks, manajemen lebih sulit dilaksanakan oleh manajer puncak sendiri. Dalam organisasi perusahaan manajer puncak menghadapi dua masalah mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pengkoordinasian bagian-bagian dalam organisasi tersebut.

Kegiatan-kegiatan dalam perusahaan yang besar, fungsional utama seperti pemasaran dan produksi dilaksanakan oleh unit organisasi tersendiri, untuk itu diperlukan divisionalisasi.

Divisionalisasi merupakan pembagian perusahaan kedalam unit-unit organisasi yang lebih kecil yang disebut divisi. Setiap divisi bertanggung jawab terhadap satu pusat pertanggungjawaban dan masing-masing dikelola oleh

manajer yang bertanggung jawab terhadap fungsi produksi dan fungsi pemasaran sekaligus. Seorang manajer divisi harus mempunyai wewenang dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan fungsi divisinya, misalnya fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan maupun fungsi operasional yang lain. Agar manajer dapat melaksanakan tugas pengelolaan divisinya tersebut, maka di dalam divisionalisasi perlu desentralisasi. (Mulyadi, 1993 : 382)

Pendelegasian wewenang membuat keputusan dari manajer puncak kepada manajer tingkat yang lebih rendah, adalah makna dari desentralisasi. Maka dari itu, manajer bawahan lebih mempunyai kebebasan dalam mengambil keputusan yang ditetapkan oleh manajer divisi. Pertanggung jawaban keputusan tersebut berada ditangan manajer divisi, karena kegiatan divisi sepenuhnya ditangan manajer divisi, yang merupakan unit organisasi yang terpisah, tetapi masih dalam pengendalian dan pengawasan manajer atasannya. (Mulyadi, 1993 : 381)

Suatu perusahaan yang menerapkan sistem desentralisasi dan dimiliki beberapa divisi, sering terjadi transfer barang atau jasa. Untuk itu maka harga transfer harus ditentukan dengan tepat. Jika dilakukan transfer barang atau jasa maka sebagian pendapatan dari divisi satu akan menjadi biaya bagi divisi lain dan harga yang berlaku pada transfer itu akan mempengaruhi jumlah laba yang akan dilaporkan oleh masing-masing divisi. Salah satu perusahaan yang menerapkan sistem desentralisasi dan melakukan transfer barang adalah PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang, yang bergerak produksi

pakaian. Dari divisi knitting ke divisi garment terjadi transfer barang yang berupa kain, sehingga harga transfer kain dari divisi knitting ke divisi garment harus ditentukan dengan tepat, supaya laba yang dihasilkan oleh masing-masing divisi tersebut dapat dinilai dengan tepat. Setelah melihat pada latar belakang tersebut di atas maka penelitian ini diberi judul EVALUASI HARGA TRANSFER SEHUBUNGAN DENGAN PENILAIAN PRESTASI PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. RODEO KNITTING & GARMENT INDUSTRIES SEMARANG.

1.2. Ruang Lingkup Masalah dan Permasalahan

Pengukuran prestasi manajer suatu divisi oleh manajer puncak suatu organisasi sangatlah perlu, sebab akan dipergunakan sebagai pengambilan keputusan organisasi, baik per divisi maupun keseluruhan. Di dalam pengukuran prestasi divisi-divisi yang mengadakan transaksi antar divisi, perlu diketahui terlebih dahulu harga transfer, ini meliputi pertukaran barang dan jasa antara divisi yang ada dalam suatu organisasi dan juga semua bentuk alokasi biaya antara departemen pembantu dan produksi, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah penerapan desentralisasi pada PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang telah sepenuhnya diterapkan ?
2. Apakah metode penentuan harga transfer yang diterapkan PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang sehubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban sudah adil ?

3. Bagaimanakah penelitian prestasi pusat pertanggungjawaban PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang apakah telah sesuai dengan teori ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran yang sesungguhnya mengenai penerapan desentralisasi pada PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang.
2. Untuk mengetahui metode penentuan tranfer yang dipakai PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang.
3. Untuk mengevaluasi metode penentuan harga tranfer yang diterapkan pada PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang terhadap keadilan bagi divisi-divisi yang terkait.
4. Untuk mengetahui penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban pada PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Memberikan masukan dan saran perbaikan jika penetapan metode harga transfer yang digunakan oleh perusahaan tadi kurang adil.
2. Memberikan masukan dan saran perbaikan tentang penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan.

1.4. Landasan Teori.

1.4.1. Pengertian Harga Transfer

Pengertian harga transfer ada dua macam, yaitu pengertian dalam arti luas dan dalam arti sempit. Dalam bukunya Anthony & Dearden (1989: 329) yang diterjemahkan oleh Agus Maulana memberikan pengertian sebagai berikut :

Beberapa penulis menggunakan istilah harga transfer untuk menggambarkan suatu jumlah dalam sistem akuntansi untuk setiap transaksi baik produk ataupun jasa yang terjadi diantara pusat-pusat pertanggungjawaban. Kita akan mempergunakan istilah tersebut dalam suatu definisi yang lebih sempit lagi dan membatasi arti istilah harga transfer untuk nilai yang terkandung pada setiap produk atau jasa yang terjadi diantara dua atau lebih pusat laba.

Menurut Mulyadi (1996: 385), memberikan definisi sebagai berikut :

Dalam arti luas harga transfer meliputi harga produk atau jasa yang ditransfer antar pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, dalam arti sempit harga transfer merupakan harga barang dan jasa yang ditransfer antarpusat laba dalam perusahaan yang sama.

Harga transfer menurut Henry Simamora adalah : “ Harga jual khusus yang dipakai dalam pertukaran antardivisional untuk mencatat pendapatan divisi penjual dan biaya divisi pembelian. (Henry Simamora, 1999: 272)”.

Dari pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa pengertian harga transfer adalah harga yang digunakan untuk menilai barang atau jasa yang di transfer antar unit-unit dalam suatu organisasi.

1.4.2. Tujuan Penetapan Harga Transfer

Menurut Supriyono (1989: 102), suatu sistem harga transfer yang baik harus mencapai tujuan sebagai berikut :

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

Sistem penetapan harga transfer merupakan mekanisme yang mengatur pembagian pendapatan yang dihasilkan oleh kegiatan divisi-divisi secara bersama-sama. Dalam rangka usaha mendistribusikan pendapatan ini sistem tersebut diusahakan sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi ketiga tujuan dari sistem tersebut di atas.

Tujuan-tujuan di atas mungkin sulit atau tidak dapat dicapai dengan sempurna. Karena dalam meningkatkan 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 bertindak sebagaimana dia berfungsi sebagai manajer perusahaan yang terpisah. Namun di lain pihak, manajer divisi harus bertindak untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan.

1.4.3. Syarat-syarat Penetapan Harga Transfer.

Menurut Adolph & Milton (1980: 885) syarat-syarat harga transfer yang baik adalah :

1. Memungkinkan manajer puncak untuk menilai secepat mungkin prestasi divisi (pusat laba) dalam kaitannya pemisahan kontribusi masing-masing divisi terhadap laba perusahaan secara keseluruhan.
2. Memotivasi manajer divisi untuk meningkatkan laba divisi dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Mendorong efisiensi manajer divisi tanpa kehilangan otonomi sebagai pusat laba

Syarat-syarat tersebut di atas, dapat memotivasi para manajer divisi untuk menentukan harga transfer yang baik sebagaimana dia berfungsi sebagai manajer perusahaan yang terpisah, Di samping itu, penentuan harga transfer yang baik dapat mengurangi masalah dalam penentuan harga transfer.

1.4.4. Karakteristik Harga Transfer.

Apabila pusat laba dalam suatu perusahaan melaksanakan transaksi pembelian dan penjualan dengan unit lainnya di dalam perusahaan tersebut,

maka ada dua jenis keputusan yang harus ditetapkan secara periodik untuk setiap jenis produk yang akan dibuat dan nantinya dijual kepada unit kerja yang lain.

Menurut Mulyadi (1993: 385), dua macam keputusan yang harus dibuat adalah :

1. Keputusan pemilihan sumber (*Sourcing decision*)

Keputusan pertama adalah penentuan dimana produk harus diproduksi, yaitu diproduksi didalam perusahaan atau dibeli dari pemasok luar.

2. Keputusan penentuan harga transfer (*transfer pricing decision*)

Jika produk diproduksi didalam perusahaan maka keputusan kedua yang harus dibuat adalah pada harga transfer berapa produk tersebut ditransfer dari divisi penjual ke divisi pembeli.

1.4.5. Metode Penentuan Harga Transfer

Ada beberapa metode harga transfer yang dapat digunakan, tergantung dari situasi dan kondisi perusahaan. Setiap metode penentuan harga transfer mempunyai keunggulan sekaligus memiliki kelemahan, jika dibandingkan dengan metode harga transfer lainnya.

Dua metode harga transfer yang sering digunakan dalam praktek menurut Mulyadi (1993: 389) & R.A. Supriyono (1989: 104) adalah :

1. Metode penentuan harga transfer atas dasar pasar.
2. Metode penentuan harga transfer atas dasar biaya.

Menurut Mas'ud Machfuedz (1989: 261), metode yang bisa dipakai adalah sebagai berikut :

1. Harga transfer berdasar harga pokok ditambah laba (*cost plus transfer pricing*)
2. Metode harga pasar (*market transfer pricing method*).
3. Metode harga transfer kompromi (*negoliated transfer pricing*).
4. Metode harga transfer sebarang (*arbitrary transfer pricing*).

Pendapat para ahli diatas pada dasarnya sama. Dalam praktek sering digunakan dua metode penetapan harga transfer yaitu berdasarkan harga pasar dan berdasarkan biaya. Sedangkan metode-metode yang lain hanyalah merupakan modifikasi dari kedua metode tersebut.

1.4.5.1. Metode Penentuan Harga Transfer Berdasar Harga Pasar

Suatu produk yang ditransfer jika terdapat harga pasar barang atau jasa yang ditransfer antar pusat laba ada maka harga pasar saat ini merupakan dasar terbaik untuk harga transfer.

Menurut R.A. Supriyono (1989: 104) hal ini disebabkan karena:

1. Harga pasar ditentukan oleh pihak-pihak eksternal perusahaan, sehingga menggambarkan transaksi independen.
2. Harga pasar merupakan dasar yang baik untuk pembuatan keputusan, yang dimaksud di sini bagi divisi penjual, harga pasar dapat dipakai dasar untuk membuat keputusan bagi divisi penjual untuk menjual barang atau jasanya ke pihak luar atau mentransfernya ke divisi yang lain di dalam organisasi pembeli, harga pasar dapat dipakai dasar pembuatan

keputusan untuk membeli barang atau jasa dari pihak luar atau menerima transfer dari divisi yang lain.

3. 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 luar dan bagi divisi pembeli mencerminkan biaya jika divisi tersebut dari pihak luar.

Harga pasar yang digunakan sebagai dasar harga transfer biasanya perlu dimodifikasikan untuk menggambarkan kondisi khusus dalam transfer barang dan jasa antar pusat laba dalam suatu perusahaan. Harga transfer yang dimodifikasi, disebut juga dengan istilah harga pasar minus yaitu harga pasar produk dikurangi dengan biaya-biaya yang dapat dihindarkan, karena produk ditransfer ke pusat laba lain dibandingkan dengan jika produk tersebut dijual pada pihak luar. Menurut Mulyadi (1993:

400) berikut ini adalah alasan yang menjelaskan mengapa biaya-biaya tersebut dapat dihindari :

- a. Jika transfer dilakukan dalam jumlah besar, maka akan menghemat biaya berupa potongan volume umumnya diberikan seandainya transfer dilakukan dengan pihak di luar perusahaan.

- b. Biaya iklan, komisi penjualan, dan biaya penagihan yang tidak perlu dikeluarkan jika penjualan dilakukan dengan pihak dalam perusahaan.
- c. Biaya penyimpanan di gudang tidak perlu dikeluarkan jika transfer dilakukan secara langsung.

Penerapan sistem harga transfer pasar ini juga harus memperhatikan kepentingan perusahaan sebagai kesatuan. Oleh karena itu, ada batasan-batasan yang harus diperhatikan yaitu :

(Supriyono, 1989: 105)

- a. Jika harga yang ditawarkan divisi penjual sama dengan harga pasar, maka divisi pembeli harus membeli dari divisi penjual.
- b. Jika pemasok dari luar perusahaan sengaja menawarkan harga yang lebih rendah secara temporer (*distress price*) maka harga yang ditawarkan pemasok tersebut tidak perlu diperhatikan dan kebutuhan divisi pembeli tetap harus dibeli dari divisi penjual.
- c. Jika masing-masing divisi yang terlibat mengusulkan perubahan sumber dan harga transfer, maka usulan tersebut harus mendapat persetujuan dari pusat, sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan yang baik bagi perusahaan secara keseluruhan.

Dalam penerapan harga pasar sebagai dasar penentuan harga transfer, manajemen mungkin menghadapi salah satu dari dua kondisi sebagai berikut :

1. Tidak menghadapi kendala sumber
2. Menghadapi kendala sumber

Menurut R.A. Supriyono (1989: 105) jika setiap divisi bebas dari divisi lainnya atau tidak ada kendala sumber maka:

1. Keputusan harga transfer dan sumber harus diselesaikan secara bersama-sama oleh manajemen divisi yang bersangkutan.
2. Sistem ini tidak memerlukan atau hanya sangat sedikit memerlukan campur tangan staf kantor pusat atau manajemen puncak dalam penentuan harga transfer dan sumber.

Seringkali divisi tidak memiliki kebebasan untuk memperoleh sumber, kendala sumber dapat disebabkan oleh beberapa macam faktor (Mulyadi & Supriyono, 1988: 65).

- a. Divisi-divisi sifatnya terintegrasi.
- b. Tidak ada sumber luar.
- c. Resiko dengan pemasok luar cukup besar.
- d. Telah diinvestasikan dana pada divisi penjual dalam jumlah cukup tinggi.

Perusahaan yang menghadapi kendala sumber pengadaan, harga transfer yang paling tepat adalah harga pasar yang bersaing atau harga pasar yang kompetitif. Menurut Supriyono (1989: 107) ada beberapa cara untuk menentukan harga transfer berdasar harga pasar bersaing yaitu :

- a. Harga transfer didasarkan pada harga pasar yang diterbitkan oleh perusahaan yang kondisinya sama dengan divisi penjual dan jika ada unsur potongan harus dilakukan.
- b. Meminta pihak luar mengajukan penawaran harga pasar produk sejenis kepada perusahaan.
- c. Meniru penentuan harga pasar divisi lainnya yang menjual produknya kepada pihak luar secara kompetitif.
- d. Meniru harga beli produk serupa yang dibeli divisi lainnya pada pasar kompetitif.
- e. Menaksir harga pasar produk yang ditransfer.

Meskipun metode transfer berdasarkan harga pasar umumnya diakui sebagai metode yang terbaik, namun dalam keadaan tertentu metode ini memiliki kelemahan. Menurut Mulyadi (1993:401) metode harga transfer berdasarkan harga pasar mempunyai kelemahan sebagai berikut :

- a. Tidak semua produk mempunyai harga pasar.
- b. Divisi penjual mempunyai pasar yang sudah pas.i (yaitu divisi pembeli). Oleh karena itu penghematan biaya yang timbul tidak harus dinikmati oleh divisi penjual saja, tetapi harus dinikmati pula oleh divisi pembeli.
- c. Harga pasar tidak selalu sama dengan harga yang tercantum di dalam daftar harga (*list price*). Kesulitan penentuan harga pasar akan lebih besar jika harga pasar sangat berfluktuasi.

1.4.5.2. Metode Penentuan Harga Transfer Berdasar Biaya

Penentuan harga transfer berdasar harga pasar tidak dapat digunakan dalam suatu organisasi, maka organisasi dapat

menggunakan metode harga transfer berdasar biaya. Metode ini digunakan jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut :
(Supriyono, 1989: 114)

- a. Pada pasar tidak tersedia informasi harga jual produk yang ditransfer.
- b. Kesulitan dalam penentuan harga jual yang disebabkan oleh perselisihan antar manajer divisi.
- c. Jika produk yang ditransfer mengandung formula atau proses rahasia sehingga tidak diinginkan untuk diungkapkan kepada pihak lain.

Penentuan harga transfer yang didasarkan pada biaya saja kurang layak, karena tidak memberikan insentif bagi divisi penjual agar dapat menekan biaya. Oleh karena itu, penggunaan dasar biaya harus ditambah dengan suatu tingkat laba tertentu sebagai insentif bagi divisi penjual. Metode penentuan harga transfer yang menggunakan dasar biaya ditambah laba disebut metode biaya ditambah laba, Menurut Mulyadi (1989: 392) rumus perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Harga Transfer} = \text{Biaya} + \text{Laba}$$

Penerapan metode biaya ditambah laba mengharuskan manajemen membuat dua keputusan penting yaitu mengenai komponen biaya serta komponen laba yang akan diperhitungkan dalam harga transfer.

Menurut Mulyadi dan Supriyono (1988: 66) komponen biaya yang diperhitungkan sebagai komponen harga transfer dapat menggunakan :

1. Biaya penuh sesungguhnya.
2. Biaya penuh standar.
3. Biaya variabel sesungguhnya.
4. Biaya variabel standar

Komponen laba yang digunakan sebagai harga transfer dapat didasarkan atas:

1. Persentase biaya.
2. *Return* atas investasi (*ROI*).

Pemakaian metode penentuan harga transfer berdasar biaya ditambah laba menimbulkan beberapa masalah, sehingga untuk mengatasinya memerlukan beberapa pertimbangan manajemen. Masalah yang timbul antara lain:

1. Bagaimana mendorong pusat laba penjual untuk tetap menjaga kualitas produk dan meningkatkan produktivitas.
2. Komponen biaya apa saja yang disetujui sebagai dasar penentuan harga transfer .
3. Penentuan komponen laba dan besarnya laba pusat laba penjual yang disetujui dalam harga transfer.
4. Pusat laba penjual dijamin memperoleh laba namun pusat laba pembeli belum tentu dapat mencapai laba.

5. Prestasi masing-masing pusat laba harus dapat ditentukan dengan jelas, ketidakefisienan pusat laba penjual tidak boleh mempengaruhi prestasi pusat laba pembeli.

1.4.6. Administrasi Penentuan Harga Transfer

Salah satu tujuan sistem harga transfer adalah mengukur prestasi laba setiap divisi dan kontribusinya terhadap laba perusahaan secara keseluruhan. Agar penentuan harga transfer dapat terlaksana dengan baik maka diperlukan beberapa prosedur administrasi.

Menurut Anthony & Dearden (1989: 341-345) administrasi prosedur yang biasa digunakan ada 2 macam yaitu negosiasi dan arbitrase.

1. Metode Negosiasi.

Metode ini digunakan bila terjadi transfer barang atau jasa antar divisi, divisi-divisi penjual akan merundingkan harga transfer yang akan digunakan untuk barang atau jasa tersebut dengan divisi-divisi pembelinya. Penentuan harga transfer berdasarkan negosiasi menganjurkan proses tawar-menawar yang bebas antar divisi seolah-olah mereka merupakan satu kesatuan usaha yang terpisah. Alasan pemakaian metode ini adalah :

- a. Negosiasi menunjukkan kepercayaan manajer kantor pusat pada manajer divisi.
- b. Harga negosiasi dapat mencerminkan prestasi laba divisi.
- c. Jika manajer divisi mengetahui informasi biaya dan harga pasar, maka dapat dicapai harga negosiasi yang rasional.

2. Metode Arbitrasi.

Metode ini digunakan jika divisi penjual dan divisi pembeli tidak dapat mencapai kesepakatan dalam penentuan harga transfer.

Arbitrasi dapat dilakukan dengan dua cara yang pertama dengan meletakkan tanggung jawab kepada eksekutif tertentu. Kedua dengan membentuk suatu komite khusus. Menurut Anthony dan Dearden (1989: 344) biasanya komite tersebut mempunyai tiga tanggung jawab :

- a. Mengatasi perselisihan harga transfer.
- b. Menelaah kembali perubahan dalam kebijaksanaan pengadaan.
- c. Mengubah aturan-aturan penetapan harga transfer apabila perlu.

1.4.7. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban dan Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen & Mowen, yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah: "Segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu (Hansen & Mowen, 1997: 62)."

Definisi menurut Anthony & Dearden adalah : "Setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab (Anthony & Dearden, 1984: 196).

Dalam bukunya akuntansi manajemen, Mulyadi (1993: 425) mendefinisikan sebagai berikut :

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat

pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Dari definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

Adapun jenis-jenis pusat pertanggungjawaban menurut R.A.Supriyono (1989: 27-29) adalah :

1. Pusat Biaya

Pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2. Pusat Pendapatan

Pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi yang dipimpinnya.

3. Pusat Laba

Pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya

4. Pusat Investasi

Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya nilai atas dasar pendapatan biaya, dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

1.4.8. Ukuran Prestasi Pusat Pertanggungjawaban

1.4.8.1. Pusat biaya

Secara umum ada dua macam pusat biaya (pengeluaran) yaitu pusat biaya yang besarnya terukur dan pusat biaya dimana nilai pengeluarannya itu kurang dapat diukur. Biaya-biaya yang terukur ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standar.

Untuk pengukuran pada pusat pembiayaan biaya terukur, menurut Anthony & Dearden (1989: 207) :

Bila seseorang telah menetapkan standar biaya untuk pusat pembiayaan tertentu, maka cara pengukuran tentang besarnya keluaran atau hasil dari bagian tersebut dapat dilakukan dengan mengalikan kuantitas hasil fisiknya dengan biaya standar per unitnya, sehingga didapatkan suatu jumlah biaya tertentu.

Sedangkan pengukuran pada pusat pembiayaan tak terukur, menurut Anthony & Dearden (1989: 208) :

Dimulai dengan ditetapkan suatu anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh pihak manajemen. Selanjutnya realisasi pembiayaan itu kita bandingkan dengan nilai anggarannya.

Cara pengukuran-pengukuran diatas hanya akan dapat merangsang manajer untuk selalu menjaga agar tingkat biaya yang dipergunakannya sama dengan besarnya anggaran yang ditetapkan. Meskipun tidak dapat dikatakan sebagai suatu cara pengukuran yang lengkap, tetapi memang hanya itulah cara pengukuran yang maksimum.

1.4.8.2. Pusat Pendapatan

Pada pusat pendapatan, tingkat keluaran diukur dalam bentuk nilai uang tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengaitkan masukan dan keluaran yang dihasilkan (pada dasarnya pusat pendapatan ini dianggap sebagai pusat laba).

Pusat pendapatan terutama banyak kita temui pada organisasi pemasaran. Adapun cara pengukurannya menurut R.A. Supriyono (1989: 50) adalah sebagai berikut :

Penilaian prestasi manajer tersebut dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasinya dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

1.4.8.3. Pusat Laba

Menurut Anthony & Dearden (1989: 271) cara pengukuran tingkat kemampuan laba suatu pusat laba ada dua macam, yaitu :

1. Pengukuran prestasi kerja manajemen

Pokok penilaiannya adalah untuk mengetahui seberapa baik:

mereka telah bekerja yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian dari kegiatan harian suatu pusat laba.

2. Pengukuran prestasi ekonomi

Titik berat penilaiannya adalah seberapa baik pusat-pusat laba itu berperan sebagai suatu lembaga ekonomis.

Pengukuran laba suatu pusat laba menyangkut transaksi tidak hanya antara suatu pusat laba dengan pihak luar, namun juga transaksi dengan pusat laba yang lain dan satu organisasi. Oleh karena itu pengukuran laba suatu pusat laba yang menyangkut transaksi-transaksi yang tidak selalu merupakan transaksi independen akan menimbulkan beberapa masalah. Masalah-masalah tersebut menurut R.A. Supriyono (1989: 88) adalah :

1. Pendapatan bersama
2. Biaya bersama
3. Harga transfer
4. Konsep laba

Menurut R.A. Supriyono (1989:90) terdapat lima konsep laba yang digunakan dalam pengukuran laba yaitu:

1. Laba kontribusi divisi

Dihitung dengan cara mengurangi biaya variabel dari total pendapatan yang diperoleh suatu divisi.

2. Laba terkendalikan

Dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan semua biaya yang terkendalikan oleh manajer divisi yang bersangkutan.

3. Laba langsung divisi

Dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan semua biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang

bersangkutan, tanpa memperhatikan dapat dikendalikan ataupun tidak.

4. Laba bersih divisi sebelum pajak

Dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi ditambah alokasi dan kantor pusat.

5. Laba bersih divisi setelah pajak

Sebesar laba bersih divisi sebelum pajak dikurangi dengan pajak penghasilan divisi.

1.4.8.4. Pusat Investasi

Pengukuran prestasi pusat investasi dapat dilakukan dengan dua macam ukuran yaitu :

1. *Return On Investment (ROI)*
2. *Residual Income (RI)*

Menurut Munawir (1979: 89), pengertian *return on investment (ROI)* adalah :

Salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Rumus perhitungan *ROI* menurut Mulyadi (1993: 441) adalah :

Perhitungan *ROI* laba dibagi dengan rata-rata investasi :

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

Atau

$$ROI = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Rata-rata investasi}} \times \frac{\text{Laba usaha}}{\text{Penjualan}}$$

Menurut Munawir (1986: 91) *ROI* mempunyai kegunaan dan kelemahan :

a. Kegunaan *ROI*

- a.1 Untuk membandingkan efisiensi penggunaan modal perusahaannya dengan perusahaan lain yang sejenis, sehingga tepat diketahui apakah perusahaannya berada di bawah, sama atau diatas rata-rata.
- a.2 Untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian yang bersangkutan.
- a.3 Untuk mengukur profabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
- a.4 Untuk mengukur efisiensi penggunaan modal yang bekerja, efisiensi produksi dan efisiensi bagian penjualan.
- a.5 Untuk keperluan perencanaan.

b. Kelemahan *ROI*

- b.1 Kesukarannya dalam membandingkan *rate of return* suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis,

mengingat bahwa praktek yang digunakan oleh masing-masing perusahaan itu berbeda-beda.

b.2 Adanya fluktuasi nilai dari uang (daya belinya).

b.3 Dengan menggunakan analisa *rate of return* atau *return on investment* saja tidak akan dapat digunakan untuk mengadakan perbandingan antara dua perusahaan atau lebih dengan mendapatkan kesimpulan yang memuaskan.

Menurut Mulyadi (1993: 458), pengertian *residual income* adalah :

Residual income dihitung dengan mengurangi laba yang diperoleh pusat laba dengan beban modal (*Capital charge*). Tarif yang digunakan untuk menghitung beban modal ditetapkan oleh kantor pusat. Biasanya tarif tersebut lebih tinggi dari tarif yang dipakai untuk investasi yang pembelanjannya berasal dari utang jangka panjang, karena dana yang diinvestasikan ke dalam pusat laba merupakan campuran modal dari pinjaman dan modal sendiri. Biasanya tarif yang digunakan untuk menghitung beban modal pusat laba lebih rendah dibandingkan dengan taksiran *cost capital* perusahaan sehingga *residual income* pusat-pusat laba perusahaan akan lebih besar dari nol.

Menurut R.A. Supriyono (1989: 173) perhitungan *RI* adalah laba sebelum pajak dikurangi biaya modal :

RI = Laba sebelum pajak – Biaya modal

Biaya modal = Modal x X%

Menurut Mulyadi (1993: 460) keunggulan dan kelemahan

RI :

a. Keunggulan *RI*.

a.1 Untuk usulan proyek yang memerlukan dana yang sama mempunyai sasaran laba yang sama, sehingga jika laba residualnya lebih tinggi maka usulan proyek itu yang dipilih.

a.2 Untuk usulan proyek yang sumber dananya berbeda dapat diperhitungkan beban bunga yang berbeda.

b. *Kelemahan RI.*

b.1 *RI* hanya mendorong manajer pusat laba memusatkan orientasinya ke tujuan-tujuan jangka pendek, karena laba dan komponen yang digunakan untuk menghitung laba hanya dibatasi dengan periode akuntansi yang tidak lebih dari satu tahun kalender.

b.2 *RI* sebagai pengukur kinerja pusat laba sangat dipengaruhi oleh metode depresiasi aktiva tetap.

b.3 *RI* berupa angka absolut, yang tidak dapat digunakan untuk membandingkan kemampuan berbagai pusat laba dalam menghasilkan laba.

1.4.9. Pengaruh Harga Transfer Pada Pengukuran Prestasi

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

Salah satu masalah yang timbul dalam pengukuran laba adalah penentuan harga transfer. Harga transfer menentukan besarnya laba divisi yang melakukan transfer barang atau jasa. Karena bagi divisi pengirim harga transfer merupakan pendapatan sedangkan bagi divisi pembeli harga transfer merupakan biaya. Dalam hal ini laba tidak dapat berdiri sendiri secara terpisah.

Penentuan harga transfer yang ditujukan untuk menentukan harga pokok sebaiknya menggunakan dasar *cost*, dalam hal ini adalah standar *cost*.

Sedangkan penentuan harga transfer yang ditujukan untuk mengatur prestasi sebaiknya menggunakan harga pasar yang disesuaikan.

1.5. Metode Penelitian

Penelitian ini dapat dimasukkan dalam metode penelitian diskriptif. Penelitian diskriptif merupakan penelitian yang hanya menerapkan teori pada praktek yang sesungguhnya.

1.5.1. Data yang diperlukan.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

1. Penjualan dan pembelian antara departemen Knitting dan departemen Garment pada tahun 2000
2. Realisasi biaya produksi departemen Knitting dan departemen Garment pada tahun 2000.

3. Laporan laba rugi per divisi tahun 2000.
4. Gambaran umum perusahaan dan kegiatan perusahaan
5. Anggaran biaya produksi departemen Knitting dan departemen Garment tahun 2000
6. Kebijakan penilaian prestasi di departemen Knitting dan departemen Garment.

1.5.2. Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara.

Metode ini dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan karyawan bagian produksi dan akuntansi untuk memperoleh data tentang penjelasan realisasi biaya produksi departemen Knitting dan departemen Garment pada tahun 2000, penjelasan tentang penilaian prestasi di departemen Knitting dan departemen Garment.

2. Observasi.

Metode ini dilakukan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan harga transfer dengan cara pengamatan langsung terhadap proses produksi di departemen Knitting dan Garment.

3. Studi Pustaka.

Yaitu informasi yang diperoleh dengan jalan membaca buku-buku yang berkaitan dengan harga transfer. Informasi yang dibahas dari studi pustaka digunakan untuk membahas masalah yang dipecahkan.

4. Dokumentasi.

Suatu metode pengumpulan data dengan cara membuat catatan dan pengumpulan data yang tersedia pada perusahaan, yang meliputi penjualan dan pembelian, realisasi biaya produksi, anggaran biaya produksi antara departemen Knitting dan departemen Garment, laporan laba rugi per divisi tahun 2000.

1.5.3. Metode Analisis Data

Setelah memperoleh data yang digunakan selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan metode kualitatif yaitu metode yang digunakan untuk menganalisa data yang tidak berwujud angka. Analisa kualitatif ini dilakukan dengan cara membandingkan metode penentuan harga transfer dalam hubungannya dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT. Rodeo Knitting and garment Industries Semarang dengan teori tentang metode penentuan harga transfer. Dari perbandingan tersebut dapat diketahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan penentuan harga transfer pada PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang berkaitan dengan keadilan bagi divisi penransfer dan penerima. Atas kelemahan yang ada akan diberikan masukan-masukan untuk perbaikan dimasa mendatang.

1.6. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terbagi atas empat bab dan dibagi lagi menjadi beberapa Sub bab. Adapun susunan sistematikanya adalah sebagai berikut :

BAB I merupakan pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, ruang lingkup masalah dan permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, landasan teori, metode penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II gambaran umum yang meliputi sejarah berdiri, struktur organisasi, kegiatan produksi, klasifikasi biaya produksi penerapan desentralisasi, penentuan harga transfer.

BAB III merupakan pengolahan data yang diperoleh dari hasil penelitian serta metode penentuan harga transfer dalam hubungannya dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang dengan teori tentang penentuan harga transfer.

BAB IV merupakan penutup yang berisi kesimpulan sebagai hasil analisis dan pemilihan alternatif yang baik untuk menentukan harga transfer yang adil bagi masing-masing divisi dan untuk menentukan serta merumuskan saran-saran setelah dikombinasikan dengan teori yang ada.

BAB II

GAMBARAN PERUSAHAAN

2.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.

PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pakaian, dengan produk sangat bervariasi dan mampu bersaing di pasar lokal maupun internasional. Pada awal tahun 1978 PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang adalah sebuah *home industri* yang terletak di jalan Badak Semarang dengan karyawan dua orang. Sekitar tahun 1980 karena perusahaan mengalami sedikit kemajuan, maka tempat usaha dipindahkan ke Wonodri yang dapat menampung 40 orang lebih. Karena di Wonodri lingkungan padat penduduk, maka sebagian ditempatkan di Jalan Tanjung (kontrak). Empat tahun kemudian, tepatnya tahun 1984 *home industri* ini di pindahkan ke *industrial estate*, jalan Kaligawe Km. 8 dengan nama CV. Samijaya. Alasan pemindahan tersebut karena tempat usaha di jalan Tanjung dan Wonodri sudah tidak dapat lagi menampung karyawan yang terus meningkat dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan.

Seiring dengan kepindahan tersebut, maka perlu suatu kepastian hukum atas suatu badan usaha, sehingga nama Samijaya dipilih untuk sebuah perseroan komanditer (CV) yang disahkan berdasarkan akte notaries bapak Subiyanto, SH. No.16. Tertulis ada dua komanditer yaitu bapak Setiawan Santoso dan bapak Dhany Santoso. Mengenai kebutuhan modal diupayakan oleh pendiri, dengan menyisihkan harta pribadinya dan keuntungan yang diperoleh digunakan untuk

investasi. CV. Samijaya ini berhasil meningkatkan produksinya menjadi 3 milyar potong per tahun, dengan jumlah mesin 450 unit, jenis produknya berupa *T-Shirt*, *Polo shirt*, *Blouse* dan *Sweater* yang dipasarkan dengan merek Rodeo dan Point-One (*Miss Rodeo*, *Rodeo sport*, *Rodeo junior*, *Point-One jeans*, *Point-One kids*). Selain memenuhi pasar lokal (Indonesia, kota-kota besar), CV Samijaya mencoba mengadakan hubungan bisnis ke Eropa dan Amerika. Hal ini dilakukan pada tahun 1988 karena pasar lokal semakin kompetitif sedang market terbatas, maka jalan satu-satunya untuk memperluas pasar adalah ekspor. Dengan adanya peningkatan dan perluasan usaha secara terus-menerus, maka CV.Samijaya mengganti bentuk badan usahanya menjadi Perseroan Terbatas (PT), dengan nama PT. Rodeo Knitting & Garment Industries. Perusahaan disahkan notaris pada tanggal 7 juni 1991. Secara psikologis perubahan menjadi PT mendorong pendiri terus berupaya, sehingga berhasil mengadakan kegiatan bisnis dengan Eropa dan Amerika.

Karyawan yang semula hanya berjumlah 100 orang terus bertambah, dan pada saat ini telah mencapai sekitar 2.020 orang dengan jam kerja 8 jam per hari (1 shift). Mereka ini bekerja dengan menggunakan mesin berkecepatan tinggi (*high speed machine*). Dalam perkembangan pemasaran ke luar negeri (ekspor) mencapai 70%, yaitu Eropa, Amerika, Canada, Australia dan negara-negara di Asia, sedangkan pemasaran lokal yaitu wilayah pulau Jawa dan Bali hanya 30%.

2.2. Struktur Organisasi Perusahaan dan Personalia

PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang mempunyai karyawan kurang lebih 2.020 orang, yang terbagi berdasarkan tingkat pendidikannya, yaitu:

- Tidak lulus SD	: 54 orang
- Lulus SD	: 600 orang
- Lulus SMP	: 618 orang
- Lulus SMU	: 630 orang
- Lulus DIII	: 72 orang
- Lulus Sarjana	: 46 orang
Jumlah	2020 orang

Adapun status karyawan secara keseluruhan adalah karyawan tetap. Karyawan tersebut direkrut dari warga sekitar perusahaan antara lain berasal dari Semarang, Demak, dan Kudus.

1. Jam kerja staff administrasi.

Jam 08.00-16.00 WIB (Senin-Jumat)

Jam 08.00-13.00 WIB (Sabtu)

2. Jam kerja karyawan bagian produksi

Jam 07.00-15.00 WIB (Senin-Jumat)

Jam 07.00-12.00 WIB (Sabtu)

Jam kerja tersebut di atas merupakan general shift, tetapi jika sewaktu-waktu dibutuhkan 24 jam beroperasi maka akan dibagi dalam beberapa shift kerja.

Untuk meningkatkan dan memacu dedikasi serta loyalitas karyawan guna meningkatkan produktifitas kerja, dari PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang telah menyediakan fasilitas-fasilitas untuk kesejahteraan karyawan, yaitu:

- Sarana pelayanan kesehatan (poliklinik)
- Penyediaan tempat ibadah (tempat sholat)
- Penyediaan fasilitas olah raga (lapangan voli)
- Penyediaan kendaraan karyawan
- Penyediaan rekreasi bagi karyawan
- Penyediaan pakaian kerja (seragam kerja)
- Penyediaan koperasi bagi karyawan
- Adanya tunjangan hari tua (THR) bagi karyawan
- Penyediaan kantin bagi karyawan
- Penyediaan alat-alat keselamatan bagi kerja
- Pelaksanaan program KB bagi karyawan
- Asuransi tenaga kerja (ASTEK)

Organisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan dengan melakukan pembagian tugas dan wewenang. Baik buruknya organisasi tersebut akan mempengaruhi kesuksesan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam perusahaan yang kecil struktur organisasi yang digunakan masih sederhana, begitu sebaliknya perusahaan yang besar, maka organisasinya semakin luas, demikian pula masalah yang akan dihadapi manajemen semakin

komplek, sehingga diperlukan pembagian tugas dan wewenang melalui struktur organisasi.

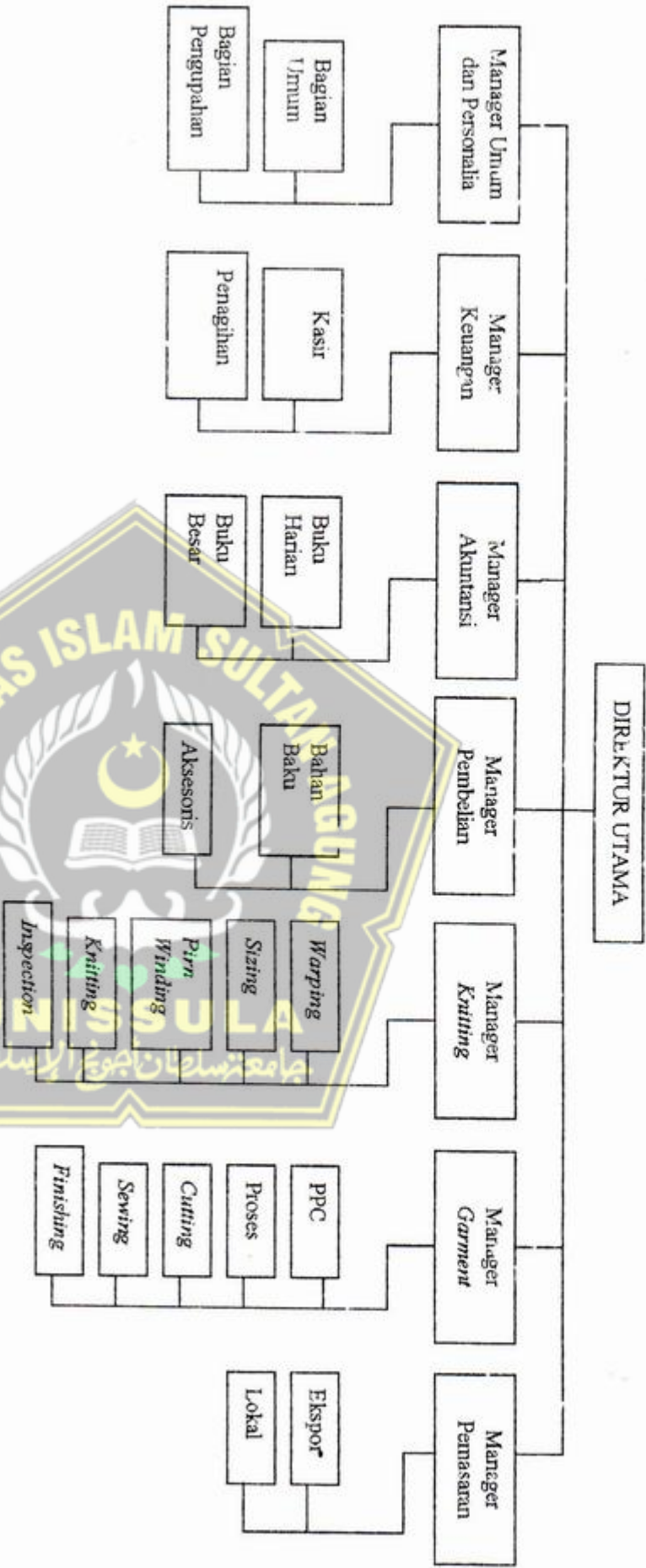
Sebagai perusahaan yang cukup besar PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang menerapkan struktur organisasi garis, dimana perintah datang dari atasan langsung membawahi setingkat sampai pada bawahan, sehingga tanggung jawabnya menjadi jelas, sebab bawahan hanya menerima perintah langsung dari atasannya.

Adapun struktur organisasi dari PT. Rodeo knitting & Garment Industries Semarang tampak pada gambar 2.1

Pimpinan tertinggi berada ditangan Direktur Utama, yang membawahi para manajer. Para manajer yang membantu tugas sehari-hari direktur Utama, dan mereka memberikan laporan dalam rapat yang diadakan secara rutin.

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan tersebut adalah:
Direktur Utama.

1. Bersama-sama dengan manajer membuat kebijakan-kebijakan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Mengkoordinir tugas dan tanggung jawab dari masing-masing manajer.
3. Memikirkan setiap masalah yang dihadapi oleh para manajer dan mencari pemecahannya secara bersama-sama dengan manajer yang bersangkutan.
4. Meminta pertanggungjawaban dari para manajer.
5. Melakukan pengawasan terhadap masing-masing manajer baik secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 2.1.
Struktur Organisasi PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Tahun 2000

Sumber : PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Tahun 2000

Manajer Umum dan Personalia.

1. Merencanakan dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang personalia.
2. Menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang menyangkut kesejahteraan karyawan, tunjangan dan penyediaan pengobatan, penerimaan dan pemberhentian karyawan, kenaikan pangkat dan pemberian kompensasi kepada karyawan.
3. Aktif mengikuti peraturan-peraturan pemerintahan yang berkaitan dengan kepegawaian.
4. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
 - Bagian Umum
 1. Menangani masalah perusahaan secara umum.
 2. Bertanggung jawab kepada manajer umum dan personalia.
 - Bagian Pengupahan.
 1. Menangani pemberian gaji, upah, upah lembur, bonus dan sebagainya.
 2. Bertanggung jawab kepada manajer umum dan personalia.

Manajer Keuangan.

1. Menangani hal-hal yang berhubungan dengan urusan keuangan.
2. Membina likuiditas perusahaan.
3. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama

- Bagian Kasir

1. Melakukan pembayaran-pembayaran sesuai dengan bukti yang telah disahkan oleh manajer keuangan.
2. Bertanggung jawab kepada manajer keuangan.

- Bagian Penagihan.

1. Menerima dan menagih uang dari para pelanggan sesuai dengan bukti penagihan.
2. Bertanggung jawab penuh atas uang hasil penagihan.
3. Bertanggung jawab kepada manajer keuangan.

Manajer Akuntansi.

1. Mengatur pencatatan transaksi perusahaan sesuai dengan sistem akuntansi perusahaan.
2. Bertanggung jawab atas laporan keuangan perusahaan yang dibuatnya.
3. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

- Bagian Buku Harian.

1. Mencatat transaksi-transaksi yang terjadi setiap hari.
2. Bertanggung jawab kepada manajer akuntansi.

- Bagian Buku Besar.

1. Bertugas mengelompokkan transaksi yang terjadi setiap hari yang telah dicatat dalam buku harian kedalam tiap-tiap bagian.
2. Bertanggung jawab kepada manajer akuntansi.

Manajer *Knitting*.

1. Mengusahakan agar kegiatan proses penentuan berjalan lancar.

2. Menerima dan memeriksa laporan hasil produksinya.

3. Membuat analisa laporan hasil produksinya.

4. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

▪ *Bagian Wapping.*

1. Membentuk gulungan balok benang besar dari kumpulan gulungan benang.

2. Bertanggung jawab kepada manajer knitting.

▪ *Bagian Sizing.*

1. Melakukan proses pemberian kanji dan getah supaya lebih kuat.

2. Bertanggung jawab kepada manajer knitting.

▪ *Bagian Pirn Winding.*

1. Melakukan proses menggulung benang pada kun.paran.

2. Bertanggung jawab kepada manajer knitting.

▪ *Bagian Knitting.*

1. Melakukan proses menjalin kedua benang gulungan menjadi kain.

2. Bertanggung jawab kepada manajer knitting.

Manajer Produksi.

1. Merencanakan, mengkoordinir, dan mengontrol kegiatan produksi.

2. Mengatur jadwal produksi sesuai dengan order yang diterima dari manajer pemasaran dan memberi perintah produksi untuk dilakukan oleh kepala bagian produksi.

3. Menerima dan memeriksa laporan hasil produksi dari masing-masing bagian di bawahnya.

4. Membuat analisa laporan hasil produksi selama periode tertentu kepada Direktur Utama.
5. Bertanggung jawab atas kelancaran produksi, termasuk pengadaan bahan, pemeliharaan alat-alat dan mesin-mesin produksi.
6. Menjaga terjaminnya mutu dari hasil produksi.
7. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
 - *Bagian Produk Planing Control (PPC).*
 1. Merencanakan dan mengontrol kualitas bahan baku serta standar hasil produksi.
 2. Bertanggung jawab kepada manajer garmen .
 - *Bagian Proses.*
 1. Merencanakan proses produksi yang akan dilakukan.
 2. Bertanggung jawab kepada manajer garment.
 - *Bagian Cutting.*
 1. Melakukan proses pemotongan kain sesuai dengan permintaan dalam work order.
 2. Bertanggung jawab kepada manajer garment.
 - *Bagian Sewing.*
 1. Melakukan proses penjahitan potongan-potongan pola yang berasal dari bagian cutting.
 2. Bertanggung jawab kepada manajer garment.

- *Bagian Finishing.*

1. Bertugas merapikan jahitan, memasang kancing (bila style tersebut memakai kancing), setelah itu menyetrika dan menguimkannya kepada bagian packing.
2. Bertanggung jawab kepada manajer garment.

Manajer Pembelian.

1. Merencanakan pembelian atas barang-barang yang diperlukan, dengan melihat dan memeriksa permintaan pembelian yang dibuat oleh bagian yang membutuhkan.
2. Melakukan penelitian untuk mendapatkan supplier yang memberikan harga paling menguntungkan dengan syarat pembayaran yang ringan dan barang yang berkualitas.
3. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

- *Bagian Bahan Baku.*

1. Melakukan pembelian atas bahan baku yang diperlukan.
2. Melakukan pemeriksaan atas penyimpanan bahan baku yang dibeli.
3. Bertanggung jawab atas kualitas bahan baku.
4. Melakukan pencatatan dan pembukuan harian atas pembelian dan penggunaan bahan baku.
5. Bertanggung jawab kepada manajer pembelian.

- *Bagian Aksesoris.*

1. Melakukan pembelian atas aksesoris yang diperlukan, seperti kancing, resluting, dan sebagainya.

2. Melakukan pemeriksaan atas penyimpanan aksesoris yang dibeli.
3. Bertanggung jawab atas kualitas aksesoris yang dibeli.
4. Melakukan pencatatan dan pembukuan harian atas pembelian dan penggunaan aksesoris.
5. Bertanggung jawab kepada manajer produksi.

Manajer Pemasaran.

1. Mencari informasi tentang jenis dan model produk yang diambil oleh konsumen.
2. Menyelesaikan order-order yang memungkinkan diterima setelah didiskusikan bersama manajer produksi.
3. Menetapkan kebijaksanaan penjualan kredit.
4. Melakukan penyelidikan atas sebab-sebab kesalahan yang timbul yang merugikan perusahaan dalam hal yang berkaitan dengan penjualan.
5. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
 - Bagian Ekspor
 1. Mencari dan menerima pesanan ekspor dan membuat jadwal pengiriman pesanan.
 2. Bertanggung jawab atas ketepatan waktu dan pemenuhan order yang diterima sampai penyerahan barang kepada pelanggan.
 3. Membuat order pengiriman barang sebagai dasar untuk mengeluarkan barang jadi dari gudang.
 4. Bertanggung jawab kepada manajer pemasaran.

▪ Bagian Lokal.

1. Mencari dan menerima pesanan lokal dan membuat jadwal pengiriman pesanan.
2. Bertanggung jawab atas ketepatan waktu dan pemenuhan order yang diterima sampai penyerahan barang kepada pelanggan.
3. Membuat order pengiriman barang sebagai dasar untuk mengeluarkan barang jadi dari gudang.
4. Bertanggung jawab kepada manajer pemasaran.

2.3. Kegiatan Produksi.

2.3.1. Proses Produksi.

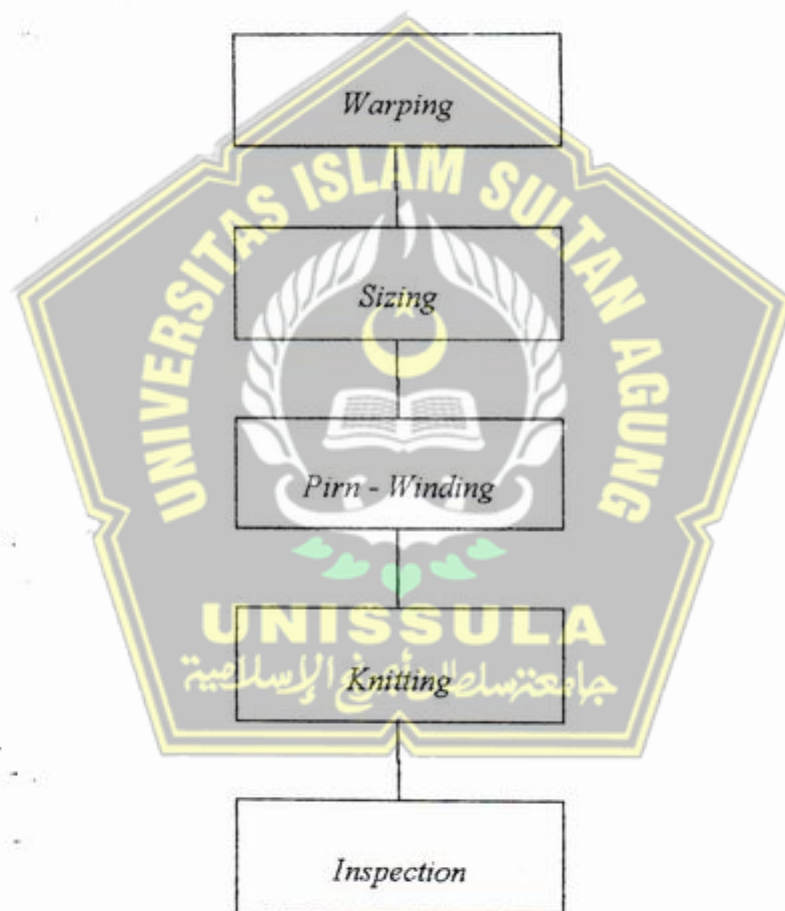
Proses produksi perusahaan ini sebagaimana tampak gambar 2.2. dan 2.3.

Berdasar gambar proses produksi departemen *knitting* pada gambar 2.2. dapat dijelaskan mengenai urutan prosesnya, yaitu sebagai berikut :

1. Di bagian *warping* benang digulung dari kumpulan gulungan benang untuk membentuk gulungan balok benang besar.
2. Bagian *sizing* melakukan tugas memberi kanji dan getah supaya benang lebih kuat.
3. Setelah benang diberi kanji dan getah supaya lebih kuat, maka bagian *pirn-winding* melakukan tugas memasang benang pada mata jarum

dan kemudian menggulung kembali benang pada kuraparan kain benang.

4. Di bagian *knitting* kedua benang gulungan dijalin menjadi kain.
5. Setelah kain sudah jadi, maka bagian *inspection* merapikan dan memeriksa kain yang sudah jadi tersebut. Kemudian kain dibungkus menurut lebar dan kualitas.



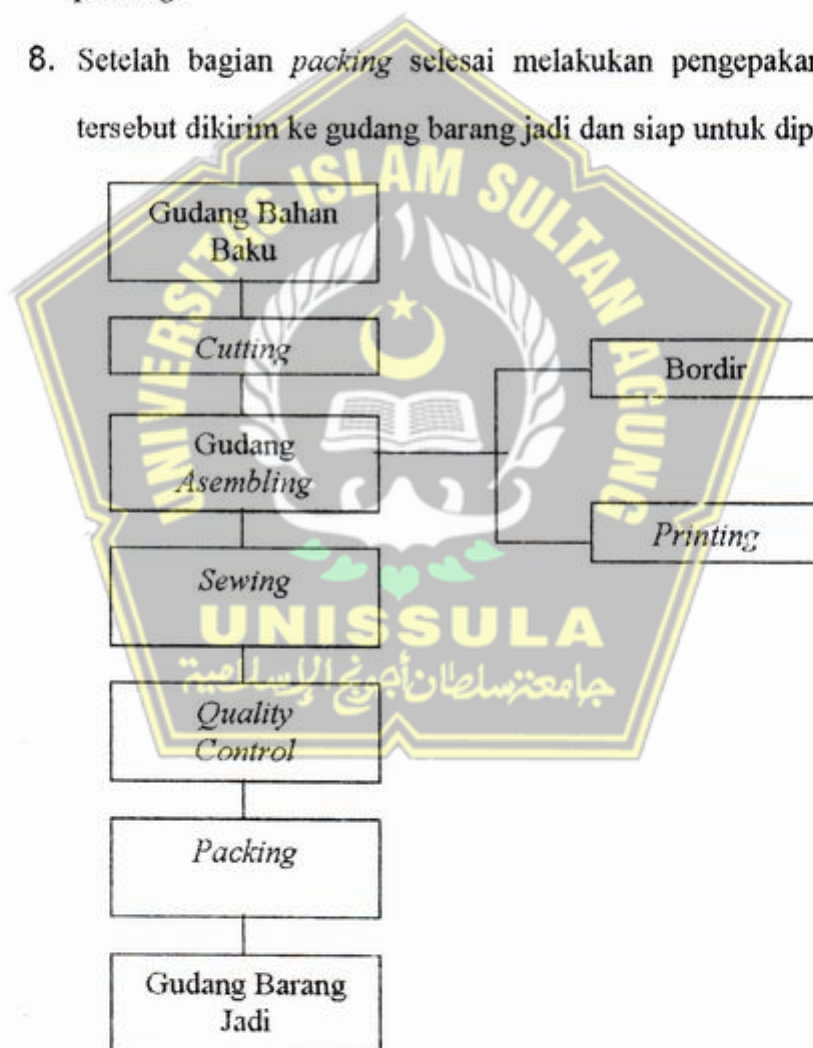
Gambar 2-2
Proses Produksi Departemen *Knitting*

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang,
2000

Proses produksi departemen garment tampak pada gambar 2.3. Dibawah ini dijelaskan mengenai urutan prosesnya yaitu sebagai berikut :

1. Dari gudang bahan baku kain yang diperlukan dikirim ke bagian *cutting* sesuai dengan permintaan pada formulir *work order*.
2. Di bagian *cutting*, kain dipotong sesuai dengan pola yang telah dibuat menurut permintaan pada formulir *work order*. Bagian *cutting* ini terbagi menjadi beberapa bagian, antara lain :
 - Bagian khusus membuat pola lengan.
 - Bagian khusus membuat pola badan.
 - Bagian khusus membuat lubang kancing.
 - Bagian khusus membuat kragh.
3. Dari bagian *cutting* kain yang sudah dipotong menurut pola tertentu tersebut dimasukan ke dalam gudang *assembling*.
4. Di dalam gudang *assembling*, potongan-potongan pola tersebut dikoreksi dan digabungkan hingga siap untuk dijahit menjadi satu *style* kaos bordir dengan *style* kaos printing. Kemudian masing-masing dimasukan ke bagiannya untuk diproses lebih lanjut.
5. Setelah proses bordir/*printing* selesai, potongan-potongan pola tersebut dikirim ke bagian *sewing* untuk dijahit menjadi satu sesuai dengan permintaan *style* yang ada pada formulir *work order*.
6. Setelah bagian *sewing* menyelesaikan tugasnya, bagian *quality control* melakukan pemeriksaan kualitas kaos yang dihasilkan.

7. Setelah bagian *quality control* memutuskan bahwa kaos yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar pada formulir *work order*, kaos-kaos tersebut dikirim ke bagian *finishing* untuk dirapikan jahitannya, dibersihkan dari sisa-sisa benang, dipasang kancing (untuk model yang menggunakan kancing), dan label, kemudian kaos disetrika setelah proses tersebut selesai, kaos dikirim ke bagian *packing*.
8. Setelah bagian *packing* selesai melakukan pengepakan, kaos-kaos tersebut dikirim ke gudang barang jadi dan siap untuk dipasarkan.



Gambar 2-3
Proses Produksi Departemen Garment

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang,
2000

2.4. Klasifikasi Biaya Produksi

2.4.1. Biaya Bahan Baku

Bahan baku adalah merupakan bahan yang membentuk bagian yang integral dari produk jadi. Biaya bahan baku merupakan salah satu unsur-unsur biaya produksi.

Biaya bahan baku ini dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu : biaya bahan baku langsung yaitu bahan baku yang membentuk dan merupakan integral yang dapat didefinisikan secara langsung sebagai ongkos produksi bagi produk yang bersangkutan. Sedangkan bahan baku tidak langsung yang sering disebut sebagai bahan pembantu dimasukan dalam elemen biaya overhead pabrik. Bahan baku yang dipergunakan dalam proses produksi pada departemen garment adalah kain yang merupakan hasil dari departemen *knitting*, sedangkan pada departemen *knitting* adalah benang dengan bahan *cotton* dan *polyster*.

Adapun pembagian komposisi dari bahan *cotton* dan *polyster* sebagai berikut :

1. 100% *cotton fabric*, terdiri dari 100% benang *cotton*.
2. *CVC fabric*, dengan prosentase bahan *cotton* lebih besar daripada bahan *polyster*.
3. *NV fabric*, dengan prosentase bahan *polyster* lebih besar daripada bahan *cotton*.

Penggunaan bahan baku tersebut disesuaikan dengan kebutuhan pesanan dan model dari kaos yang dibuat.

2.4.2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja pabrik yang secara langsung mengerjakan produk. Biaya tenaga kerja langsung yang ada dalam departemen *knitting* dan departemen garment terdiri dari buruh dan pekerja. Dimana upah buruh-buruh tersebut diberikan per minggu berdasarkan atas jam kerja pekerjaan dikalikan dengan tarif yang telah ditentukan.

Biaya tenaga kerja langsung pada departemen *knitting* adalah sebesar Rp. 118.620.306,86 dan pada departemen garment adalah sebesar Rp. 1.555.861.885,33.

2.4.3. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya produksi yang termasuk biaya overhead pabrik pada departemen *knitting* dan departemen garment dapat dikelompokkan menjadi beberapa golongan sebagai berikut :

a. Biaya bahan pembantu

Bahan pembantu adalah bahan yang tidak menjadi bagian dari produk jadi atau bahan yang meskipun menjadi bagian dari produk jadi tetapi nilainya relatif kecil. Untuk departemen *knitting* biaya bahan baku yang dipakai adalah kanji yang berfungsi untuk menguatkan benang, dan untuk departemen garment biaya bahan pembantu yang dipakai adalah aksesoris yang berupa kancing, gisper, tali koor dan henlek yang disesuaikan dengan style pakaian.

b. Biaya tenaga kerja tak langsung.

Biaya tenaga kerja tak langsung adalah biaya yang tidak dapat diidentifikasi atau tidak dikeluarkan secara langsung dalam produksi barang tertentu. Adapun biaya tenaga kerja tak langsung yang ada dalam departemen knitting adalah gaji kepala bagian pada departemen knitting, gaji pegawai administrasi bagian produksi serta upah mandor. Sedangkan pada departemen garment adalah gaji kepala departemen garment (*PPC*, bagian proses, dan *finishing*), gaji pegawai administrasi bagian produksi dan upah mandor. Dimana gaji kepala departemen dan gaji pegawai administrasi bagian produksi diberikan per bulan berupa gaji tetap dan upah mandor diberikan per minggu. Sedangkan bagian pegawai pabrik pada bagian produksi yang melakukan kerja lembur diberikan uang lembur dan untuk kepala departemen diberikan tunjangan. Uang lembur dan tunjangan yang diberikan tersebut juga termasuk biaya tenaga kerja tak langsung.

c. Beban biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap. Biaya-biaya pada departemen *knitting* dan garment antara lain : biaya penyusutan mesin.

d. Biaya overhead yang secara langsung mengeluarkan uang tunai. Biaya ini pada departemen *knitting* dan garment antara lain : biaya listrik yang digunakan dalam proses produksi baik dalam departemen *knitting* maupun departemen garment.

Biaya overhead pabrik pada departemen *knitting* sebesar Rp. 2.658.629.861,86 dan departemen garment sebesar Rp. 1.189.229.957,03.

2.5. Penentuan Harga Transfer

Dalam PT. Rodeo *Knitting and garment Industries* transfer barang terjadi antara departemen *knitting* dengan departemen garment. Barang yang ditransfer antara kedua departemen tersebut adalah kain.

Harga transfer yang digunakan sebagai “harga jual” departemen *knitting* kepada departemen garment menggunakan metode penetapan harga transfer berdasar biaya, dalam hal ini perusahaan menggunakan metode biaya penuh/*full cost* yang sesungguhnya terjadi (aktual).

Biaya penuh sesungguhnya yang digunakan sebagai dasar transfer adalah biaya produksi, baik biaya tetap maupun biaya variabel. Berikut ini disajikan laporan biaya produksi untuk departemen *knitting* dan garment tahun 2000 atas dasar biaya penuh sesungguhnya (tabel 2.1 dan tabel 2.2).

Pencatatan Harga Pokok Produksi kedua divisi ini menggunakan metode *full costing*, yaitu dengan memasukan semua unsur biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik, baik yang berperilaku variabel maupun tetap.

Dari data-data yang penulis dapatkan dari perusahaan, jumlah harga transfer antara departemen *Knitting* dengan departemen Garment sebesar Rp. 13.247,35 per unit.

Tabel 2.1
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Laporan Biaya Produksi Departemen Knitting
Tahun 2000

Data Produksi

Produk dalam proses	716.287,92
Produk selesai yang sudah ditransfer ke Dept. Garment	421.499,36
Produk selesai yang ditransfer ke gudang	209.695,7
Produk dalam proses akhir (Bhn,Baku 100%, Bhn. Pnl 70%, Konversi 70%)	85.092,86
	<u>716.287,92</u>

Biaya - Biaya Yang Dibebankan

Keterangan	Biaya Total	Per Kg
- Bahan baku	6.614.291.292,35	9.234,12
- Bahan Penolong	1.251.675.615,37	1.812,03
- Biaya Tenaga Kerja Langsung	118.620.306,86	171,72
- Biaya Overhead Pabrik	1.401.880.520,16	2.029,48
	<u>9.386.467.734,74</u>	<u>13.247,35</u>

Perhitungan Biaya

HPP yang ditransfer ke Dept. Garment	5.583.732.593,83
Harga Pokok Produk yang ditransfer ke gudang	2.777.912.333,64

Harga Pokok Produk Dalam Proses Akhir

- Bahan baku	785.757.982,81
- Bahan penolong	107.671.866,47
- Biaya Tenaga Kerja	10.228.759,67
- Biaya Overhead Pabrik	<u>120.885.700,79</u>
	<u>1.024.544.309,74</u>
<u>Total Biaya Produksi</u>	<u>9.386.189.237,21</u>

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang,
2000

Tabel 2.2
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Laporan Biaya Produksi Departemen Garment
Tahun 2000

Data Produksi

Produk yang masuk dalam Dept. Knitting	421.499,36
Produk selesai yang ditransfer ke gudang	336.406,50
Produk dalam proses akhir (Bhn.Baku 100%, Bhn. Pnl 70%, Konversi 70%)	<u>85.092,86</u>
	<u>421.499,36</u>

Biaya - Biaya Yang Dibebankan

Keterangan	(Kg) Biaya Total	Per Pcs
Harga pokok dari Dept. Knitting	<u>5.583.749.591,33</u>	<u>13.247,35</u>
<u>Biaya Yang Ditambahkan Di Dept. Garment</u>		
- Bahan baku	1.926.259.782,08	4.570,02
- Bahan Penolong	572.743.611,44	1.446,42
- Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.555.861.885,33	3.929,22
- Biaya Overhead Pabrik	<u>614.216.822,76</u>	<u>1.551,16</u>
	4.669.082.101,61	11.496,82
	<u>10.252.831.692,9</u>	<u>24.744,17</u>

Perhitungan Biaya

HPP yang ditransfer ke Gudang
8.324.103.113,23

Harga Pokok Produk Dalam Proses Akhir

Harga pokok dari Dept. Knitting 1.127.254.877,11

Harga Pokok Yang Ditambahkan Di Dept. Garment

- Bahan baku	388.876.064,5
- Bahan penolong	86.156.604,16
- Biaya Tenaga Kerja Langsung	234.044.588,21
- Biaya Overhead Pabrik	<u>92.394.846,67</u>
	1.928.726.980,65
TOTAL BIAYA PRODUKSI	<u>10.252.830.093,88</u>

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang, 2000

2.6. Penilaian Prestasi

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

Penilaian Prestasi di dalam PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang dilakukan dengan menggunakan metode *ROI*. Hal ini karena analisa *ROI* dalam analisa keuangan mempunyai arti yang sangat penting sebagai salah satu teknik analisa keuangan yang sangat penting sebagai salah satu teknik analisa keuangan yang bersifat menyeluruh (komprehensif). Di samping itu analisa *ROI* sudah merupakan teknik analisa yang lazim digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengukur efektivitas dari keseluruhan operasi perusahaan dan kebanyakan perusahaan menilai divisi atas dasar persentase *ROI*. Ini dilakukan karena makna *ROI* telah dipahami dengan baik dan data *ROI* tersedia untuk perusahaan atau industri lain sehingga dapat dipakai sebagai bahan perbandingan.

Rumus perhitungan *ROI* :

$$ROI = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$$

Terdapat dua komponen yang harus kita tentukan untuk dapat mengetahui besarnya *ROI*, yaitu laba dan investasi untuk menghasilkan laba tersebut. Di dalam PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang, *ROI* yang dianggarkan untuk departemen *Knitting* adalah sebesar 20% dan untuk departemen Garment adalah sebesar 25% penganggaran ini didasarkan pada laba tahun lalu yang didapatkan oleh departemen *knitting* dan garment serta investasi (nilai aktiva lancar dan aktiva tetap) pada departemen *knitting* dan garment.

Berikut ini disajikan ringkasan laba dan investasi pada Departemen *Knitting* dan garment selama 4 tahun terakhir (1995 – 1999) serta perhitungan yang dilakukan perusahaan untuk menentukan *ROI* 20% pada Departemen *knitting* (tabel 2.3) dan 25 % departemen garment (tabel 2.4).

Dari tabel 2.3 kemudian diolah untuk dibuat ke bentuk persamaan linier untuk meramalkan laba dan investasi pada tahun 2000. Dengan metode least square dengan rumus : $y = a + bt$ dengan nilai $a = \Sigma y / n$ dan nilai $b = \Sigma ty / t^2$. Sehingga dengan data diatas dimasukkan ke rumus didapatkan persamaan liniernya sebagai berikut :

$$Y_t = 576.239.766,2 + 68.202.244,3t \quad \text{persamaan untuk laba}$$

$$Y_t = 3.281.606.600 + 213.128.600t \quad \text{persamaan untuk investasi}$$

Tahun 2000 ($t=3$) didapatkan nilai laba 780.846.499,1 dan investasi 3.920.992.400 dan ROI yang dianggarkan adalah $780.846.499,1 / 3.920.992.400$ didapatkan hasil 20%.

Persamaan linier yang didapatkan dari tabel 2.4 adalah sebagai berikut :

$$Y_t = 799.597.360 + 48.923.490 t \quad \text{persamaan untuk laba}$$

$$Y_t = 3.245.220.656 + 180.136.056 t \quad \text{persamaan untuk investasi}$$

Untuk tahun 2000 ($t=3$) didapatkan nilai laba 946.367.830 dan nilai investasi 3.785.628.824, sehingga ROI yang dianggarkan adalah $946.367.830 / 3.785.628.824$ didapatkan hasil 25%

Tabel 2.3
PT.Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Daftar Ringkasan Laba dan Investasi Departemen Knitting
Tahun 1995- 1999

Tahun	Laba	Investasi	Koding (t)
1995	394.151.940	2.815.371.000	-2
1996	558.438.050	3.150.275.000	-1
1997	597.693.405	3.200.875.000	0
1998	633.066.499	3.570.721.000	1
1999	697.848.937	3.670.791.000	2
	2.881.198.831	16.408.033.000	

Sumber : PT. Rodeo Knitting And Garment Industries
Semarang, Th 1995-1999

Tabel 2.4
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Daftar Ringkasan Laba dan Investasi Departemen Garment
Tahun 1995-1999

Tahun	Laba	Investasi	Koding
1995	695.225.000	3.100.000.000	-2
1996	685.375.500	3.000.000.000	-1
1997	930.220.100	2.875.423.000	0
1998	809.275.000	3.500.000.000	1
1999	877.891.200	3.750.680.280	2
	3.997.987.800	16.226.103.280	

Sumber : PT. Rodeo Knitting And Garment Semarang, Th 1995-1999

Kontribusi yang diberikan oleh PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang sehubungan dengan prestasi yang dihasilkan oleh manajer tiap-tiap departemen maupun karyawan tiap-tiap departemen adalah bila realisasi dari *ROI* lebih besar dari *ROI* yang dianggarkan maka kontribusi yang diberikan adalah bonus bagi karyawan dan bila realisasi dari *ROI* yang dianggarkan, maka karyawan tersebut tidak mendapatkan bonus.

Dibawah ini disajikan perhitungan L/R kedua departemen dengan menggunakan metode harga transfer atas dasar biaya penuh sesungguhnya. Tabel 2.5 untuk Departemen Knitting dan tabel 2.6 untuk Departemen Garment.

Tabel 2.5
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Laporan Laba Rugi Departemen Knitting
Tahun 2000

<u>Penjualan</u>	
Ekstern	4.201.081.850,75
Intern	<u>5.583.749.591,66 +</u>
Total Penjualan	9.784.831.442,41
<u>Biaya Produksi</u>	
- biaya variabel	8.719.452.983,39
- biaya tetap	<u>667.014.751,33 +</u>
	(9.386.467.734,72)
Laba Dept. Knitting	398.363.707,69

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries
 Semarang, 2000

Tabel 2.6
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Laporan Laba Rugi Departemen Garment
Tahun 2000

<u>Penjualan</u>	11.627.569.952,28
<u>Biaya Produksi</u>	
- Biaya variabel : جامعہ سلطان أبجوج الإسلامية	9.998.455.637,86
- Biaya tetap :	<u>254.376.945,55 +</u>
Total biaya produksi	(10.252.832.583,41)
Laba Dept. Garment	1.374.737.368,87

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries
 Semarang, 2000

Tabel 2.7
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Daftar Investasi Tahun 2000

	<u>Dept. Knitting</u>	<u>Dept. Garment</u>
Aktiva lancar	1.872.667.267,25	1.733.052.025
Tanah	46.207.050	40.884.217,5
Gedung	819.077.099	804.886.278,5
Mesin	955.154.900	952.315.010
Kendaraan	95.970.500	93.159.375
Investasi pabrik	145.616.275	135.323.896,5
	3.934.693.091,25	3.759.620.802,5

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries
 Semarang, 2000

Berdasarkan data-data tersebut di atas, maka realisasi *ROI* pada departemen Knitting adalah sebesar 10,12% dan realisasi pada departemen garment adalah 36,56%.

Tabel 2.8
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Data Penjualan Tahun 2000

Departemen	Hasil Produksi	Penjualan Ekstern		Penjualan Intern	
		Jumlah	Rp/unit	Jumlah	Rp/unit
Knitting	716.287,92	294.788,56	14.251,17	421.499,36	13.247,35
Garment	421.499,36	421.499,36	27.586,21		

Sumber : PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang, 2000

BAB III

EVALUASI DATA

Berbagai permasalahan tentang teori harga transfer dan penentuan harga transfer yang dilakukan oleh PT. Rodeo *Knitting and Garment Industries* Semarang telah diuraikan dimuka.

Berdasarkan data yang terkumpul dari PT. Rodeo *Knitting and Garment Industries* Semarang, maka bab ini akan melakukan evaluasi untuk menilai apakah penentuan harga transfer dan penilaian prestasi yang dilakukan PT. Rodeo *Knitting and Garment Industries* Semarang telah adil dan sesuai dengan teori.

3.1. Evaluasi Penerapan Desentralisasi

Desentralisasi merupakan pendegelasan kebebasan untuk mengambil keputusan. Suatu organisasi yang manajer tingkat bawahnya mempunyai kebebasan yang besar dalam pengambilan keputusan adalah organisasi yang besar tingkat desentralisasinya. Sebaliknya suatu organisasi yang seluruh pengambilan keputusan terpusat ditangan manajer puncak disebut sebagai organisasi yang tingkat desentralisasinya rendah atau bersifat sentralistik.

Penerapan desentralisasi pada PT. Rodeo *Knitting and Garment Industries* Semarang belum diterapkan sepenuhnya. Ini dapat dilihat terutama pada departemen *Knitting* dimana pada departemen ini manajer hanya diberi kebebasan untuk mengkoordinir dan memeriksa hasil produksi yang berada di bawah wewenangnya. Sedangkan yang berkaitan dengan hasil produksi

departemen *Knitting* yang berupa kain, manajer puncak menentukan kebijakan bahwa hasil produksi tersebut harus memenuhi kebutuhan bahan baku pada departemen Garment baru setelah itu sisanya dijual kepada pihak ekstern.

Tingkat desentralisasi pada departemen Garment lebih besar, karena manajer Garment mempunyai kebebasan untuk merencanakan, mengkoordinir dan mengontrol segala macam yang berkaitan dengan produksinya. Manajer Garment mempunyai wewenang untuk mengatur dan memeriksa hasil produksi disamping itu juga diberi wewenang untuk menjual hasil produksinya kepada pihak ekstern.

Bagian – bagian yang berada di bawah manajer Garment juga diberikan wewenang dalam mengatur kegiatan pada bagiannya. Bagian *Produk Planning Control (PPC)* mempunyai kebebasan untuk merencanakan dan mengontrol kualitas bahan baku serta standard hasil produksi. Bagian proses mempunyai wewenang untuk merencanakan proses produksi yang dilakukan. Bagian *sewing* mempunyai wewenang untuk melakukan proses penjahitan potongan-potongan pola. Bagian *finishing* mempunyai wewenang untuk merapikan jahitan dan bertugas mengirimkan barang ke bagian *packing*.

3.2. Evaluasi Metode Penentuan Harga Transfer

Terdapat berbagai metode penentuan harga transfer. Menurut dasar yang digunakan didalam penentuan harga transfer, metode tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu atas dasar biaya (*cost based*) dan atas dasar

harga pasar (*market price based*). Sedangkan metode-metode lain merupakan hasil modifikasi atau pengembangan dari keduanya.

Penentuan harga transfer pada PT. Rodeo *Knitting and Garment Industries* Semarang didasarkan pada biaya penuh (*full cost*). Dimana dalam penentuan harga transfer ini, harga jual barang yang ditransfer antar departemen didasarkan pada biaya penuh sesungguhnya. Biaya penuh (*full cost*) yang diperhitungkan dalam metode penentuan harga transfer atas dasar biaya penuh sesungguhnya meliputi semua elemen biaya di departemen penjual (*Knitting*) baik biaya tetap maupun biaya variabel yang digunakan untuk menghasilkan produk sampai produk tersebut siap untuk ditransfer ke departemen pembeli (*Garment*). Berikut ini disajikan evaluasi klasifikasi biaya produksi.

1. Biaya Bahan Baku

Biaya bahan baku yang digunakan pada PT. Rodeo *Knitting and Garment Industries* Semarang sudah sesuai. Bahan baku pada departemen *Knitting* adalah berupa benang dan bahan baku departemen *Garment* adalah berupa kain. Biaya bahan baku pada departemen *Knitting* adalah sebagai berikut : benang cotton sebesar Rp. 3.663.092.138,36 dan polyster sebesar Rp. 2.951.199.153,97. Sehingga biaya bahan baku seluruhnya pada departemen *Knitting* adalah sebesar Rp. 6.614.291.292,33.

Sedangkan biaya bahan baku pada departemen *Garment* yang merupakan transfer dari departemen *Knitting* terdiri dari : 100% cotton fabric sebesar Rp. 672.382.296,18 CVC fabric sebesar

Rp. 590.634.770,66 NV fabric sebesar Rp. 663.242.715,24. Sehingga total biaya bahan baku pada departemen Garment sebesar Rp. 1.926.259.782,08.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung pada PT. Rodeo *Knitting and Garment Industries* Semarang, baik pada departemen *Knitting* maupun departemen garment sudah sesuai dengan teori. Dimana biaya tenaga kerja langsung itu terdiri dari upah buruh atau pekerja yang mengerjakan produk pada departemen *Knitting* dan departemen Garment.

Biaya tenaga kerja langsung pada departemen *Knitting* sebesar Rp. 118.620.306,86 dan departemen Garment sebesar Rp. 1.555.861.885,33. Dimana gaji tenaga kerja langsung itu diberikan per minggu dan dihitung berdasarkan atas jam kerja pekerjaan dikelilingi dengan yang telah ditentukan.

3. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya-biaya produksi yang termasuk dalam biaya overhead pabrik yang ada dalam departemen *Knitting* dan departemen Garment, dikelompokkan menjadi beberapa golongan sebagai berikut :

a. Biaya bahan penolong.

Biaya bahan penolong pada departemen *Knitting* adalah sebesar Rp. 1.251.675.615,37 dan pada departemen *Garment* adalah sebesar Rp. 572.743.611,45. Bahan penolong tersebut sudah sesuai dengan yang dibutuhkan kedua departemen tersebut.

b. Biaya tenaga kerja tak langsung.

Biaya tenaga kerja tak langsung pada departemen *Knitting* dan departemen *Garment* sudah sesuai. Dimana tenaga kerja tak langsung ini terdiri dari gaji kepala departemen, gaji pegawai administrasi produksi dan upah mandor. Gaji kepala departemen dan gaji pegawai administrasi produksi diberikan per bulan sedangkan upah mandor diberikan per minggu. Biaya tenaga kerja tak langsung pada departemen *Knitting* sebesar Rp. 1.018.119.879,55 dan biaya tenaga kerja tak langsung pada departemen *Garment* sebesar Rp. 360.757.272,93.

c. Beban biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap.

Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap adalah biaya penyusutan mesin pada departemen *Knitting* sebesar Rp. 220.669.945,95 dan penyusutan gedung sebesar Rp. 33.861.077,77. Sedangkan biaya penyusutan mesin pada departemen *Garment* sebesar Rp. 140.039.804,04 dan penyusutan gedung sebesar Rp. 24.041.901,37.

d. Biaya overhead lain yang secara langsung memerlukan uang tunai.

Biaya overhead lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai pada departemen *Knitting* dan departemen *Garment* sudah sesuai. Dimana biaya overhead pabrik yang termasuk dalam kelompok ini adalah biaya listrik. Besarnya biaya listrik pada departemen *Knitting* adalah sebesar Rp. 129.229.616,77 dan departemen *Garment* sebesar Rp. 89.377.844,42.

Di bawah ini disajikan perhitungan harga transfer antara departemen *Knitting* dan departemen *Garment* menurut perhitungan yang dilakukan oleh PT. *Rodeo Knitting and garment Industries Semarang*.

Biaya Variabel Sesungguhnya

Bahan baku	9.234,12
Tenaga Kerja Langsung	171,72
Biaya Overhead Pabrik	<u>2.876,15</u>
Jumlah biaya variabel sesungguhnya	12.281,99

Biaya Tetap Sesungguhnya

Biaya overhead pabrik	<u>965,36</u>
-----------------------	---------------

Harga transfer per unit	<u>13.247,35</u>
-------------------------	------------------

Penentuan harga transfer atas dasar biaya penuh sesungguhnya, seperti diatas yang dilakukan oleh PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang* sebenarnya kurang baik. Hal ini karena jika biaya penuh sesungguhnya dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer, kemungkinan yang dapat timbul adalah departemen pembeli akan dibebani dengan

ketidakefisienan yang terjadi di departemen penjual. Disamping itu penentuan harga transfer atas dasar biaya penuh sesungguhnya tidak memperhitungkan laba bagi departemen penjual. Hal ini disebabkan pada departemen penjual' tidak diberi kebebasan untuk memasarkan hasil produksinya tetapi departemen penjual (*Knitting*) diharuskan untuk memenuhi dahulu kebutuhan dari departemen pembeli (Garment) baru setelah itu sisanya dijual ke pihak ekstern. Kondisi ini mengakibatkan harga transfer yang digunakan dalam mentransfer hasil produksi departemen *Knitting* yang berupa kain sebesar biaya-biaya yang dibebankan di *Knitting* dan laba yang didapat di departemen *Knitting* hanya diperoleh dari penjualan ekstern sebagian hasil produksinya. Ini berbeda dengan departemen Garment yang mendapatkan laba dari semua hasil produksinya yang dijual kepihak ekstern dengan mekanisme pasar.

Hal tersebut diatas sangat berbeda jika harga transfer ditentukan dengan metode harga pasar. Berdasarkan teori, metode penentuan harga transfer yang baik adalah metode harga pasar, sebab :

- a. Harga pasar ditentukan berdasarkan *arm's length transaction*, yaitu transaksi yang bukan antara perusahaan afiliasi (ditentukan oleh pihak-pihak yang independen).
- b. Harga pasar merupakan dasar yang baik untuk penerapan keputusan. Bagi divisi penjual, harga pasar dapat dipakai sebagai dasar pembuatan keputusan untuk menjual produk atau jasanya kepihak ekstern atau mentransfernya ke divisi lain. Demikian juga bagi divisi pembeli, harga pasar dapat dipakai

sebagai dasar pembuatan keputusan untuk membeli produk atau jasa dari pihak ekstern atau menerima transfer dari divisi yang lain.

- c. Merupakan dasar yang adil dan objektif terutama dipandang dari sudut pengukuran prestasi divisi yang terlihat dalam transfer produk atau jasa didalam suatu perusahaan. Profitabilitas divisi mencerminkan kontribusi ekonomi nyata divisi terhadap total laba perusahaan.

Untuk itu di dalam mengevaluasi penentuan harga transfer ini digunakan metode harga transfer atas dasar harga pasar. Harga transfer atas dasar harga pasar ditentukan sebesar Rp. 14.251,17 per unit. Harga sebesar Rp. 14.251,17 per unit ini merupakan harga jual kepada pihak ekstern yang dilakukan oleh departemen *Knitting*. Harga pasar ini ditetapkan melalui penawaran oleh pihak ekstern. Harga penawaran terendah digunakan sebagai dasar penentuan harga transfer. Dengan demikian harga transfer atas dasar harga pasar adalah sebesar $\text{Rp. } 14.251,17 \times 421.505,91 = \text{Rp. } 6.006.952.379,41$.

Harga pasar disini merupakan biaya kesempatan (*opportunity cost*), baik bagi divisi penjual, harga pasar merupakan pendapatan yang akan dikorbankan dalam transfer produk atau jasa kepada divisi pembeli. Bagi divisi pembeli, harga pasar merupakan biaya yang seharusnya dikeluarkan, jika produk atau jasa tersebut dibeli dari pihak ekstern. Oleh karena itu dari sudut pandang perusahaan secara keseluruhan, biaya-biaya yang relevan untuk produk atau jasa tersebut adalah harga pasar.

Harga pasar merupakan harga transfer yang benar-benar konsisten dengan konsep desentralisasi. Sistem harga transfer ini menggunakan penawaran pasar

sebagai dasar penentuan harga internal, dengan mengizinkan divisi pembeli untuk menentukan dari mana ia akan membeli dan mengizinkan divisi penjual untuk menentukan kemana ia akan menjual hasil produksinya.

3.3. Evaluasi Penilaian Prestasi

Seperti telah disebutkan di BAB II bahwa untuk menilai prestasi suatu departemen PT. Rodeo *knitting and Garment Industries* Semarang menggunakan metode *ROI*. *ROI* adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

ROI dihitung dengan cara membagi laba dengan rata-rata investasi. Menurut data yang diperoleh dari perusahaan didapat bahwa dari perhitungan penentuan harga transfer atas dasar metode biaya penuh sesungguhnya, maka laba yang diperoleh pada departemen *Knitting* adalah sebesar Rp. 398.363.707,69 dan laba pada departemen *Garment* adalah sebesar Rp. 1.374.737.368,87. Sedangkan investasi pada departemen *Knitting* adalah sebesar Rp. 3.934.693.091,25 dan investasi pada departemen *Garment* adalah sebesar Rp. 3.759.620.802,5.

Dari data tersebut diatas, maka besarnya *ROI* yang dihasilkan adalah :

$$\begin{aligned}
 \text{ROI departemen Knitting} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Rata-rata investasi}} \\
 &= \frac{398.363.707,69}{3.934.693.091,25}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 10,12\% \\
 ROI \text{ departemen Garment} &= \frac{1.374.738.259,33}{3.759.620.802,5} \\
 &= 36,56\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan laba berdasarkan harga transfer yang ditetapkan oleh perusahaan, terlihat bahwa laba untuk departemen *Knitting* sangat kecil dibandingkan dengan laba pada departemen Garment. Di samping itu *ROI* yang dihasilkan pada departemen *Knitting* terlalu kecil dibandingkan dengan *ROI* yang dianggarkan yaitu 20%, sedangkan *ROI* yang dihasilkan pada departemen Garment lebih besar dibandingkan dengan *ROI* yang dianggarkan yaitu 25%.

Hal ini disebabkan karena harga transfer berdasarkan biaya penuh sesungguhnya tidak memperhitungkan laba bagi departemen penjual (departemen *Knitting*). Jadi departemen penjual tersebut hanya mendapatkan laba dari penjualan kepada pihak ekstern. Sedangkan seluruh hasil produksi departemen pembeli dijual seluruhnya pada pihak ekstern, sehingga departemen ini mendapatkan laba yang lebih besar dibandingkan dengan departemen lainnya.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa terdapat distribusi pendapatan yang tidak adil. Untuk itu maka dilakukan perhitungan laba berdasarkan harga transfer atas dasar harga pasar agar mendapatkan pembagian Laba Rugi kedua departemen atas dasar harga pasar : (tabel 3.1 dan tabel 3.2)

Tabel 3.1
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Laporan Laba Rugi Departemen Knitting
Tahun 2000

<u>Penjualan</u>	
- Ekstern : $294.835,63 \times 14.251,17 =$	4.201.752.683,19
- Intern : $421.499,36 \times 14.251,17 =$	6.006.859.034,25
Total Penjualan	10.208.611.119,44
<u>Biaya Produksi</u>	
- Biaya variabel	8.719.635.599,69
- Biaya tetap	666.832.135,03 +
Total Biaya Produksi	(9.386.467.734,72)
Laba Dept. Knitting	822.143.384,72

sumber : Data Biaya Produksi PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang yang telah diolah.

Tabel 3.2
PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang
Laporan Laba Rugi Departemen Garment
Tahun 2000

Penjualan : $421.499,36 \times 27.586,21$	11.627.569.859,82
<u>Biaya Produksi</u>	
- Biaya variabel :	
- Knitting : $421.499,36 \times 14.251,17 =$	6.006.859.034,25
- Garment =	4.414.706.046,47
- Biaya tetap	254.376.055,15 +
Total Biaya Produksi	(10.675.941.135,87)
Laba Dept. Garment	951.628.723,96

Sumber : Data Biaya Produksi PT. Rodeo Knitting and Garment Industries Semarang yang telah diolah.

$$\begin{aligned}
 \text{ROI departemen Knitting} &= \frac{822.143.384,72}{3.934.693.091,25} \\
 &= 20,88\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 ROI \text{ departemen Garment} &= \frac{951.628.723,96}{3.759.615.572,5} \\
 &= 25,31\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan laba yang didasarkan pada harga transfer atas dasar harga pasar di atas, dapat kita lihat bahwa selisih laba antara laba departemen Garment tidak besar. Disamping itu *ROI* yang dihasilkan pada departemen *Knitting* dan *ROI* yang dihasilkan pada departemen Garment telah mendekati dengan *ROI* yang dianggarkan. Dimana *ROI* yang dihasilkan pada departemen *Knitting* sebesar 20,88% dan *ROI* yang dianggarkan adalah 20%. Begitu pula dengan departemen Garment, dimana *ROI* yang dihasilkan adalah 25,31% dan yang dianggarkan adalah 25%.

Dari penelitian diatas, maka dapat dilihat bahwa penerapan harga pasar dalam menetapkan harga transfer adalah lebih layak dan adil bagi semua departemen. Metode ini dapat memenuhi kriteria keselarasan tujuan, memotivasi para manajer departemen untuk meningkatkan prestasi mereka dan dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer departemen.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

Pembahasan mengenai evaluasi harga transfer sehubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggung jawaban pada PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang telah dituangkan dalam beberapa bab dan sub bab di muka, maka dalam bab IV ini dapatlah diambil kesimpulan dan pemberian saran sebagai berikut :

4.1. Kesimpulan

PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries*, Semarang dalam penentuan harga transfer sehubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggung jawaban penerapannya secara umum telah sesuai dengan teori, tetapi masih ada beberapa kelemahan dan perlu pembenahan. Secara terperinci kesimpulan diuraikan dibawah ini :

1. Penerapan desentralisasi pada PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang belum diterapkan sepenuhnya karena pada departemen *Knitting*. Manajer departemen *Knitting* hanya diberi kebebasan untuk mengkoordinir dan memeriksa hasil produksi yang berada dibawah wewenanganya, untuk yang berkaitan dengan pemasaran hasil produksi dari departemen *Knitting* yang berupa kain, manajernya tidak diberi wewenang penuh untuk menjual hasil produksinya. Manajer puncak menentukan kebijakan bahwa departemen *Knitting* harus memenuhi dahulu kebutuhan bahan baku pada departemen garment, setelah itu baru sisanya dijual kepada pihak ekstern. Tingkat desentralisasi pada departemen Garment lebih besar karena di departemen

Garment disamping diberi wewenang untuk merencanakan, mengkoordinir, mengatur dan memeriksa hasil produksi, ia juga diberi wewenang untuk menjual hasil produknya kepada pihak ekstern sesuai dengan mekanisme pasar.

2. Penentuan harga transfer dari departemen *Knitting* ke departemen Garment didasarkan pada biaya penuh sesungguhnya. Penerapan harga transfer berdasarkan biaya penuh sesungguhnya ini tidak memperhitungkan laba bagi departemen *Knitting* untuk produk yang ditransfer disebabkan harga jual kain ke departemen Garment dihargai sebesar biaya-biaya yang dibebankan di *Knitting*. Laba departemen *Knitting* didapat dari penjualan ekstern dari sebagian hasil produksinya, sedangkan pada Garment laba yang diperoleh berasal dari penjualan seluruh hasil produksinya kepada pihak ekstern. Akibatnya laba yang didapat di Garment lebih besar dibandingkan dengan departemen *Knitting*. Jadi penerapan harga transfer atas dasar biaya penuh sesungguhnya tersebut kurang adil terhadap perhitungan laba bagi departemen *Knitting*.
3. Penilaian prestasi yang dilakukan departemen *Knitting* dan departemen Garment dengan menggunakan metode ROI atas dasar biaya penuh sesungguhnya tidak adil. Biaya penuh sesungguhnya ini meliputi semua elemen biaya tetap maupun variabel untuk menghasilkan produk sampai produk tersebut siap ditransfer ke departemen pembeli (Garment). Perhitungan ROI atas dasar biaya penuh sesungguhnya akan menghasilkan selisih laba antara departement *Knitting* dan departement Garment terlalu

besar. Demikian juga dengan selisih antara ROI yang dianggarkan dengan ROI yang dihasilkan juga terlalu besar. Tetapi jika penilaian prestasi yang dilakukan oleh departemen *Knitting* dan *Garment* menggunakan harga pasar maka akan menghasilkan laba dengan selisih yang tidak besar dan ROI yang dihasilkan akan mendekati ROI yang telah dianggarkan.

4.2. Saran

Setelah melakukan evaluasi pada PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang, dan melakukan pembahasan pada bab sebelumnya maka saran yang diberikan untuk penyempurnaan penentuan harga transfer sehubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban pada PT. *Rodeo Knitting and Garment Industries* Semarang, adalah :

1. Perusahaan perlu menerapkan desentralisasi sepenuhnya baik departemen *Knitting* maupun departemen *Garment*, agar masing-masing departemen tersebut mempunyai wewenang penuh menyangkut proses produksi dan pemasaran hasil produksi dimana masing-masing departemen tersebut dapat menjual hasil produksinya dengan harga sesuai mekanisme pasar. Sehingga, laba yang dihasilkan oleh masing-masing departemen mencerminkan prestasi ekonomis yang telah dicapai oleh departemen *Knitting* dan departemen *Garment*.
2. Perusahaan perlu meninjau kembali metode penentuan harga transfer yang dianut saat ini yaitu metode harga transfer berdasarkan biaya penuh sesungguhnya. Metode biaya penuh sesungguhnya ini tidak sesuai, karena

metode ini tidak memperhitungkan laba bagi departemen penjual. Untuk itu perusahaan sebaiknya menggunakan metode harga transfer berdasarkan harga pasar yang dapat memberikan pembagian laba yang adil bagi kedua departemen tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Antony, Robert N. and John Dearden (1989) **"Sistem Pengendalian Manajemen"**, Alih Bahasa oleh Bagus Maulana, Edisi Kelima, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hansen & Mowen (1997), **"Akuntansi Manajemen"**, Alih Bahasa oleh Ancella A. Hermawan, Edisi Keempat, Jilid Dua, Erlangga, Jakarta.
- Henry Simamora (1999), **"Akuntansi Manajemen"**, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Matz Adolph, and Milton F. Usry, (1980), **"Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian"**, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Mas'ud Machfuedz (1989), **"Akuntansi Manajemen"**, Edisi Keempat Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi (1993), **"Akuntansi Manajemen"**, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- _____ (1996), **"Akuntansi Biaya"**, Edisi kelima, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- _____ dan Supriyono (1988), **"Akuntansi Manajemen"**, BPFE, Yogyakarta.
- S. Munawir (1979). **"Analisa Laporan Keuangan"**, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta.
- R.A. Supriyono (1989). **"Akuntansi Manajemen 2 : Struktur Pengendalian Manajemen"**, Edisi Pertama, BPFE dan STIE YKPN, Yogyakarta.



RODEO®

PT. RODEO KNITTING & GARMENT INDUSTRIES

SEMARANG – INDONESIA

JL. RAYA KALIGAWA KM. 8 ☎ (024) 6583666-6580216 FAX. (024) 6580212 SEMARANG 50117

SURAT KETERANGAN

NO. 0275 / RD-I-Pers / VII / 2001

Berdasarkan surat riset No. 500 / B.1 / SA-E / V / 2001 tertanggal 4 Mei 2001 maka dengan

ini menerangkan bahwa :

Nama : ISMA ULİYANA
NIM / NIRM : 14.97.0468 / 97.6.101.02030.50018
Jurusan : AKUNTANSI

Mahasiswa tersebut telah menyelesaikan penelitian di PT. Rodeo Knitting & Garment Industries Semarang dengan judul : “ EVALUASI HARGA TRANSFER SEHUBUNGAN DENGAN PENILAIAN PRSETASI PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. RODEO KNITTING & GARMENT INDUSTRIES-SEMARANG ”

Mulai tanggal 15 Mei sampai dengan 14 Juni 2001.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

SEMARANG, 20 - 07 - 2001

TIMOTIUS Y. SOENARYO, SH. MM

Manager Personalia

