

**ANALISA PENENTUAN HARGA TRANSFER  
SEBAGAI DASAR PENILAIAN PRESTASI  
MANAJEMEN DIVISI**

**Studi Kasus Pada Pabrik Gula Poerwodadi, Magetan,  
Jawa Timur**



**SKRIPSI**

Oleh :

**S A F I T R I**

No. Mhs. . 00312404

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2004**

**ANALISA PENENTUAN HARGA TRANSFER SEBAGAI DASAR  
PENILAIAN PRESTASI MANAJEMEN DIVISI  
Studi Kasus Pada Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Safitri

No. Mahasiswa : 00312404

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2004**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta,..... 2004

Penyusun,

(Safitri)

**ANALISA PENENTUAN HARGA TRANSFER SEBAGAI DASAR  
PENILAIAN PRESTASI MANAJEMEN DIVISI  
Studi Kasus Pada Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur**

Hasil Penelitian


diajukan oleh :

Nama : Safitri  
Nomor Mahasiswa : 00312404  
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal ...10/8/04.....

Dosen Pembimbing,



~~(Drs. Yunan Najamuddin, MBA)~~

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**ANALISA PENENTUAN HARGA TRANSFER SEBAGAI DASAR PENILAIAN  
PRESTASI MANAJEMEN DIVISI**

**Disusun Oleh: SAFITRI  
Nomor mahasiswa: 00312404**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 15 September 2004

Penguji/Pembimbing Skripsi : Drs. Yunan Najamudin, MBA

Penguji : Dra. Prapti Antarwiyati, M.Si, Ak



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

## HALAMAN MOTTO

**“ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan “**

*( Q.S Alam Nasyrah : 6 )*

**“ Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum  
(kelompok manusia), kecuali mereka sendiri merubah  
sikap hidup mereka “**

*( Q.S Aro`du : 11 )*

**“ Barang siapa melalui jalan untuk menuntut ilmu,  
maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju  
surga “**

*( H.R Abu Daud dan Tarmidzi )*

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Karya ini kupersembahkan kepada :**

- ❖ *Papa Nurizal dan Mama Zulnaifi* **yang tercinta, atas doa, dukungan, kasih sayang, dan segala pengorbanan mendidikku.**
  
- ❖ *Uda Iswandi, Uni Linda, adikku Efris serta adik sepupuku Ika* **yang kucintai, atas doa, perhatian, nasehat dan kebersamaannya.**
  
- ❖ *Yayank Adhi (Maradhi Naawati)* **yang kusayangi, atas kesabaran, inspirasi, dan dukungannya.**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu`alaikum Wr. Wb*

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul: “ANALISA PENENTUAN HARGA TRANSFER SEBAGAI DASAR PENILAIAN PRESTASI MANAJEMEN DIVISI.” Adapun skripsi ini disusun sebagai syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi, Universitas Islam Indonesia.

Berbagai kesulitan dan tantangan yang penulis hadapi terutama mengingat keterbatasan kemampuan penulis, akan tetapi berkat adanya kemauan, kemampuan, serta bantuan dari semua pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan walaupun penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna.

Oleh karena itu pada kesempatan ini, dengan tulus ikhlas dan rendah hati, penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Yunan Najamuddin, MBA, selaku dosen pembimbing yang dengan ikhlas, sabar serta berkenan meluangkan waktu untuk membimbing hingga skripsi ini selesai.
3. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu selama di bangku kuliah.
4. Bapak H.M. Farizi Djasmani, SP, yang telah berkenan memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan.



5. Bapak Misdri dan Bapak Subagiyo, SE, dan Bapak Dwi Ilham, SE yang banyak memberikan pengarahan dan membantu kelancaran selama penulis menyusun skripsi ini.
6. Sahabatku *Ajeng, Uyung, Hilda, Yuna, Tari, Titi, Ocha, Qi2, Molly dan Refi* yang telah memberikan dorongan dalam penyusunan skripsi ini.
7. V-&, abang-agung, ade'gilar, mas Jo-dy, Aa' Rasjana, Ardian, Yayak atas doa dan support untuk kelancaran skripsi ini.
8. Teman-teman akuntansi F'00 dan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu namanya atas bimbingan dan kebersamaannya selama kuliah.

Penulis menyadari bahwa penyusunan ini masih banyak terdapat kekurangan dikarenakan keterbatasan yang dimiliki penulis. Atas segala kebaikan dan dukungan yang diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga tersusunnya skripsi ini, penulis hanya dapat membalas dengan doa semoga kebaikannya dibalas oleh Allah SWT.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi peningkatan dan kemajuan ilmu pengetahuan baik bagi penulis pribadi maupun pihak-pihak yang memerlukannya.

*Wassalamu`alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, .....2004

Penyusun,

SAFITRI

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN.....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
ABSTRAK .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.4.1 Tujuan Penelitian .....	5
1.4.2 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Metode Penelitian .....	6
1.5.1 Lokasi Penelitian .....	6
1.5.2 Variabel Penelitian .....	7
1.5.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data .....	8
1.6 Metode Analisis Data .....	10
1.7 Sistematika Penulisan .....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	12
2.1 Harga Transfer .....	12
2.1.1 Definisi Harga Transfer .....	12
2.1.2 Tujuan Penentuan Harga Transfer .....	13
2.1.3 Metode Penentuan Harga Transfer .....	15
2.2 Pusat Pertanggungjawaban .....	21
2.2.1 Pusat Pendapatan ( <i>revenue center</i> ) .....	22
2.2.2 Pusat Biaya ( <i>cost center</i> ).....	22
2.2.3 Pusat Laba ( <i>profit center</i> ) .....	23

2.3	Penilaian Prestasi Divisi .....	24
2.3.1	Definisi Penilaian Prestasi Divisi .....	24
2.3.2	Pendekatan Penilaian Prestasi Divisi .....	26
<b>BAB III</b>	<b>GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	29
3.1.1	Sejarah Perusahaan .....	29
3.1.2	Lokasi Perusahaan .....	30
3.2	Organisasi Perusahaan .....	30
3.2.1	Struktur Perusahaan .....	30
3.2.2	Deskripsi Jabatan .....	33
3.2.3	Tujuan Perusahaan .....	35
3.2.4	Jumlah Tenaga Kerja .....	35
3.3	Aktivitas Perusahaan .....	37
3.3.1	Divisi Penelitian dan Pengembangan .....	37
3.3.2	Divisi Tanaman .....	39
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA .....</b>	<b>42</b>
4.1	Mekanisme Harga Transfer yang Ditetapkan pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan .....	42
4.1.1	Penentuan Harga Transfer Di Divisi Penelitian Dan Pengembangan .....	43
4.1.2	Penentuan Harga Transfer Di Divisi Tanaman .....	48
4.1.3	Penentuan Harga Transfer Akhir .....	53
4.2	Kelayakan Harga Transfer yang Diterapkan di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan .....	56
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>74</b>
5.1	Kesimpulan .....	74
5.2	Saran .....	76
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>78</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Penentuan Biaya Sebelum Panen Bibit pada Lahan Seluas 1 Ha Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan .....	45
Tabel 4.2 Penentuan Biaya Pasca Panen Bibit pada Lahan Seluas 1 Ha Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan .....	45
Tabel 4.3 Penentuan Harga Transfer Setiap 1 Ton Bibit Tebu oleh Divisi Penelitian dan Pengembangan Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan .....	47
Tabel 4.4 Penentuan Biaya Sebelum Panen Tebu Selain Biaya Bibit pada Lahan Seluas 1 Ha di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan .....	50
Tabel 4.5 Penentuan Biaya Pasca Panen Tebu pada Lahan Seluas 1 Ha Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan .....	50
Tabel 4.6 Perhitungan Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan Tahun 2002/2003 .....	62
Tabel 4.7 Perhitungan Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan Tahun 2003/2004 .....	63
Tabel 4.8 Perhitungan Rugi-Laba Divisi Tanaman Tahun 2002/2003 .....	65
Tabel 4.9 Perhitungan Rugi-Laba Divisi Tanaman Tahun 2003/2004 .....	66

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Poerwodadie .....	32

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Anggaran Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan Tahun Anggaran 2002/2003 .....	79
Lampiran 2 Anggaran Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan Tahun Anggaran 2003/2004 .....	80
Lampiran 3 Anggaran Rugi-Laba Divisi Tanaman Tahun Anggaran 2002/2003...	81
Lampiran 4 Anggaran Rugi-Laba Divisi Tanaman Tahun Anggaran 2003/2004...	82

## ABSTRAK

Perusahaan yang melaksanakan transfer hasil produksi di antara divisi-divisinya akan dihadapkan pada masalah penentuan harga transfer. Penentuan harga transfer akan berpengaruh terhadap laba setiap unit yang melakukan transfer, dan juga terhadap prestasi divisi atau manajer divisi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme harga transfer yang diterapkan pada Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis apakah harga transfer yang diterapkan di Pabrik Gula Poerwodadie sudah layak sebagai dasar penilaian prestasi manajemen divisi.

Lokasi penelitian adalah pada PG . Poerwodadie yang terletak di desa Pelem Kecamatan Karangrejo Kabupaten Magetan sekitar 20 km arah timur laut dari pusat kota Magetan. Divisi yang diteliti adalah Divisi Penelitian dan Pengembangan dan Divisi Tanaman dengan tahun analisis yaitu tahun 2002/2003 dan 2003/2004. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan analisis kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penentuan harga transfer pada divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman dimulai dengan pembuatan rencana atau anggaran. Mekanisme penentuan harga transfer pada divisi penelitian dan pengembangan ditentukan berdasarkan biaya atau harga pokok produksi ditambah mark-up 20%. Harga transfer di divisi tanaman berdasarkan harga jual akhir bibit ditambah biaya-biaya yang timbul pada divisi tanaman dan markup sebesar 20%. Perbedaan penentuan harga diselesaikan dengan pertemuan untuk negosiasi sederhana (*simple negotiation*) sehingga diperoleh harga transfer akhir.

Penentuan yang dilakukan setelah anggaran menyebabkan ada selisih dalam harga anggaran dengan harga transfer yang disepakati yang pada akhirnya berpengaruh terhadap laba bersih masing-masing divisi antara anggaran dan realisasi berdasarkan harga transfer yang telah disepakati. Pendapatan divisi penelitian dan pengembangan menjadi turun, sehingga dapat menurunkan laba divisi penelitian dan pengembangan. Biaya divisi tanaman meningkat, sehingga dapat menurunkan laba yang diperoleh oleh divisi tanaman. Berdasarkan hal ini, maka apabila realisasi berdasarkan harga transfer dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat pada masing-masing divisi, maka masing-masing divisi tidak bisa mencapai anggaran laba bersihnya, sehingga realisasi tidak *match* dengan anggaran yang telah dibuat atau lebih buruknya realisasi dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat. Dengan demikian, mekanisme harga transfer pada divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman belum layak digunakan untuk menilai prestasi manajemen divisi.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi memiliki satu atau beberapa tujuan, yaitu kemampuan untuk meningkatkan laba. Ini merupakan tujuan yang penting, namun perusahaan juga menetapkan sejumlah tujuan yang penting lainnya, ketika berhadapan dengan sejumlah stakeholders, termasuk para pegawai, pemasok, para konsumen dan masyarakat secara keseluruhan. Menurut Govindarajan & Anthony (2002:76), dalam perusahaan-perusahaan yang diorganisasi ke dalam unit-unit bisnis, maka hubungan-hubungan yang terjalin antara pengendali unit bisnis dengan pengendali selalu menjadi bahan perdebatan. Hal ini disebabkan para pengendali perusahaan lebih banyak terlibat dalam perencanaan organisasi secara umum, dibandingkan dengan pengendali unit bisnis yang bertanggungjawab dalam operasi perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu, perlu adanya sistem pengendalian manajemen yang memadukan tujuan-tujuan organisasi dengan tujuan unit bisnis.

Menurut Mulyadi (2000:2) Sistem pengendalian manajemen (*management control system*), adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sistem itu harus dirancang sedemikian rupa sehingga tindakan unit bisnis untuk



meraih kepentingannya sendiri dapat sesuai atau selaras dengan kepentingan organisasi. Setiap perusahaan yang menggunakan sistem pengendalian manajemen menyebabkan para pengendali bertanggungjawab merancang dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen secara baik. Sehingga pejabat staf tidak membuat keputusan dalam bidang manajemen sendiri. Govindarajan & Anthony (2002:76) Untuk itu, diperlukan pendelegasian wewenang kepada anggota organisasi lainnya.

Menurut Mulyadi (2000:189) Pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan dilaksanakan. Pendelegasian wewenang secara merata merupakan salah cara yang efektif terhadap pengukuran prestasi pelaksanaan tugas seorang manajer, yang secara khusus mengarah pada pembentukan pusat pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban menurut Supriyono (2000:326) adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas-aktivitas pusat pertanggungjawabannya, sehingga suatu perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat bentuk, yaitu : pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Govindarajan & Anthony (2002:167) menyatakan ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan pengeluaran), maka pusat ini disebut pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja

yang berguna, karena laba memungkinkan pihak manajemen senior dapat menggunakan suatu indikator yang komprehensif, dibandingkan harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya mengarah kepada hal yang berbeda).

Setiap perusahaan yang berorientasi laba senantiasa mengupayakan kiat-kiat untuk memaksimalkan keuntungan. Karena itu, pada perusahaan besar banyak dilakukan usaha-usaha pencapaian laba melalui pusat pertanggungjawaban salah satunya pusat laba agar misi perusahaan berhasil. Salah satu kiat untuk menjalankan pusat laba tersebut adalah transfer harga atau transaksi intern. Transfer harga merupakan harga yang diperhitungkan untuk kepentingan pengendalian manajemen atas transfer barang dan jasa antar unit pusat laba pada suatu perusahaan atau kelompok perusahaan yang saling berafiliasi. Sedangkan Govindarajan & Anthony (2002:205) menyatakan harga transfer merupakan mekanisme untuk mendistribusikan pendapatan, ketika dua pusat laba atau lebih bertanggungjawab bersama atas pengembangan, pembuatan, dan pemasaran suatu produk, maka masing-masing harus berbagi pendapatan yang dihasilkan ketika produk tersebut terjual.

Penetapan harga transfer hendaknya mempertimbangkan harga yang kompetitif, yang tidak merugikan salah satu divisi dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi laba yang akan diperoleh. Metode yang sering digunakan dalam penetapan harga transfer, yaitu metode harga transfer berdasarkan biaya (*transfer price based on cost*) dan metode harga transfer berdasarkan harga pasar (*market based transfer price*). Penetapan metode harga transfer digunakan untuk mengukur

kinerja manajer divisi, sehingga dapat memotivasi para manajer divisi untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur terdapat lima divisi, yaitu: Divisi Penelitian dan Pengembangan, Divisi Tanaman, Divisi Instalasi, Divisi Pabrikasi, Divisi A.K.U. Divisi penelitian dan pengembangan dijadikan sebagai pusat laba, sehingga laba yang dihasilkan divisi penelitian dan pengembangan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi manajemen divisi. Dalam hal ini divisi penelitian dan pengembangan menjual bibit tebu berdasarkan luas tanah (Ha). Harga transfer harus dapat menutup seluruh biaya yang dikeluarkan (*operasional cost*) divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman sebagai penerima transfer.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, penulis berkeinginan untuk menulis penelitian yang berhubungan dengan harga transfer dalam kaitannya sebagai alat penilaian kinerja manajer divisi, dengan judul “ Analisa Penentuan Harga Transfer Sebagai Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Divisi Di Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur ”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Perusahaan yang melaksanakan transfer hasil produksi di antara divisi-divisinya akan dihadapkan pada masalah penentuan harga transfer. Penentuan harga transfer akan berpengaruh terhadap laba setiap unit yang melakukan transfer, dan juga terhadap prestasi divisi atau manajer divisi sehingga tidak menutup kemungkinan

adanya pihak-pihak tertentu yang kurang puas akan harga transfer yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis menetapkan rumusan masalah yang ada yaitu

- 1.2.1. Bagaimana mekanisme harga transfer yang diterapkan pada Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur ?
- 1.2.2. Apakah harga transfer yang diterapkan di pabrik gula poerwodadie sudah layak sebagai dasar penilaian prestasi manajemen divisi ?

### **1.3. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1.3.1 Divisi yang diteliti dibatasi pada dua divisi yaitu Divisi Penelitian dan Pengembangan dan Divisi Tanaman
- 1.3.2 Data yang digunakan dibatasi pada tahun 2002 dan tahun 2003

### **1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan antara lain :

- a. Untuk menjelaskan metode harga transfer yang diterapkan oleh Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur.
- b. Untuk menjelaskan kelayakan penentuan harga transfer terhadap prestasi manajemen divisi.

### **1.4.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diberikan antara lain :

a. Bagi penulis

Sebagai bahan untuk memperoleh pengetahuan tentang praktek dan sebagai alat pengukuran kemampuan diri terhadap ilmu yang diperoleh di bangku kuliah ketika terjun ke dunia usaha, serta untuk melihat seberapa jauh teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dapat diterapkan dalam masyarakat.

b. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen dalam menetapkan metode harga transfer yang memuaskan, sehingga dapat digunakan untuk menilai prestasi manajemen divisi.

c. Bagi pihak akademisi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini dan sebagai bahan referensi tambahan dalam melakukan penelitian.

## **1.5. Metode Penelitian**

### **1.5.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan pada Pabrik Gula Poerwodadie yang terletak di Kabupaten Magetan, Propinsi Jawa Timur.

### 1.5.2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah construct (abstraksi dari fenomena-fenomena kehidupan nyata yang dialami) yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata. Pada penelitian ini, penulis menggunakan variabel-variabel penelitian :

a. Harga transfer

Adalah harga pokok produk atau jasa yang di transfer antar pusat pertanggungjawaban atau setidaknya-tidaknya salah satu dari pusat pertanggungjawaban yang terlibat merupakan pusat laba.

b. Jumlah yang ditransfer

Adalah barang atau jasa yang dijual atau dibeli ke atau dari divisi lain.

c. Laba Sebelum Pajak

Seluruh overhead dialokasikan ke pusat laba berdasar jumlah pengeluaran yang terjadi relatif terhadap laba.

d. Laba Bersih

Jumlah pendapatan bersih setelah pajak.

### **1.5.3. Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

#### **1.5.3.1. Jenis Data**

Menurut cara memperolehnya data dibedakan menjadi data primer dan data sekunder.

##### **a. Data Primer**

Data-data yang diperoleh penulis secara langsung dari sumber-sumber atau objek-objek penelitian. Misalnya adalah unit yang ditransfer, data produksi bibit, penjualan bibit.

##### **b. Data Sekunder**

Data-data yang diperoleh secara tidak langsung yang berfungsi sebagai pendukung data primer. Misalnya adalah literatur-literatur yang relevan.

Menurut sifatnya data dibedakan menjadi data kuantitatif dan data kualitatif.

##### **a. Data Kuantitatif**

Data yang berupa angka-angka, atau bisa dihitung dan dinyatakan dalam satuan-satuan hitungan, seperti laporan laba-rugi.

##### **b. Data Kualitatif**

Data yang tidak berupa angka-angka dan tidak dinyatakan dalam satuan hitungan yang diperlukan untuk melengkapi pembahasan, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan lain-lain.

### 1.5.3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan antara lain :

- a. *Field Research*, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung dengan mengadakan pengamatan pada objek dan aspek-aspek yang berhubungan erat dengan masalah yang diteliti. Untuk memperoleh data ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data :
  1. Metode interview, yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan objek penelitian.
  2. Metode observasi, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian dengan tujuan untuk memperoleh data-data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
  3. Metode dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meminta beberapa data tertulis perusahaan yang mendukung dan relevan dengan permasalahan penelitian.
- b. *Library Research*, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur guna memahami teori-teori dasar yang berhubungan dengan pokok bahasan.



### **1.6. Metode Analisis Data**

Setelah diperoleh data dari perusahaan, maka diadakan pengalokasian kemudian diperoleh penilaian atas data tersebut.

- a. Analisis kuantitatif, yaitu dengan cara mengklasifikasikan, menganalisis, membandingkan data-data kuantitatif untuk diambil kesimpulan.
- b. Analisis kualitatif, yaitu dengan cara membandingkan antara teori-teori yang ada dengan praktek di lapangan untuk dapat diambil kesimpulan.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan yang akan penulis susun adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini penulis mengemukakan tentang pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, metode analisis data, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini penulis mengemukakan teori-teori yang digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan penelitian.

#### **BAB III : TINJAUAN OBYEK PENELITIAN**

Pada bab ini penulis mengemukakan beberapa hal, yaitu :

1. Gambaran umum perusahaan, meliputi: sejarah perusahaan, lokasi perusahaan.

2. Organisasi perusahaan, meliputi: struktur organisasi, deskripsi jabatan, tujuan perusahaan, jumlah tenaga kerja.
3. Aktivitas perusahaan, dalam hal ini penulis hanya membahas aktivitas yang ada dalam divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman

#### BAB IV : ANALISIS DATA

Pada bab ini mengemukakan tentang mekanisme harga transfer yang ditetapkan pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan, dan kelayakan harga transfer yang diterapkan di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan.

#### BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan kesimpulan dari analisis data dan saran yang muncul dari kendala yang ditemukan di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Harga Transfer**

##### **2.1.1. Definisi Harga Transfer**

Harga transfer menurut Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2002:205) adalah dua pusat laba atau lebih bertanggungjawab secara bersama atas pengembangan, pembuatan, dan pemasaran suatu produk, maka masing-masing harus berbagi pendapatan yang dihasilkan ketika produk tersebut dijual. Harga transfer merupakan mekanisme penting untuk mendistribusikan pendapatan kepada dua atau lebih pusat laba yang melakukan transaksi. Simamora Henry (1999:272) mengemukakan pendapatannya tentang harga transfer sebagai berikut :

“ Harga transfer (*transfer pricing*) adalah harga jual khusus yang dipakai dalam pertukaran antardivisional untuk mencatat pendapatan divisi penjualan (*selling division*) dan biaya divisi pembelian (*buying division*).”

Menurut Mulyadi (1993:411) harga transfer merupakan harga barang atau jasa yang ditransfer antar pusat laba dalam perusahaan yang sama. Harga transfer berperan untuk mempertegas diversifikasi dan sekaligus berfungsi sebagai salah satu alat untuk menciptakan mekanisme integrasi. Diversifikasi merupakan suatu usaha manajemen puncak untuk menghadapi ketidakpastian yang semakin tinggi dalam menghadapi teknologi dan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Harga transfer

memiliki tiga karakteristik: (1) Masalah harga transfer hanya timbul jika divisi yang terlibat diukur kinerjanya berdasarkan laba yang mereka peroleh dan harga transfer merupakan unsur yang signifikan dalam membentuk biaya penuh produk yang diproduksi di divisi pembeli, (2) Harga transfer selalu mengandung unsur laba didalamnya, (3) Harga transfer merupakan alat untuk mempertegas diversifikasi dan sekaligus merupakan salah satu alat untuk menciptakan mekanisme integrasi.

### **2.1.2. Tujuan Penentuan Harga Transfer**

Supriyono (2000:413) mengemukakan masalah utama dalam pengoperasian sistem pusat laba adalah menentukan metode untuk menentukan harga barang dan jasa yang ditransfer dari satu divisi ke divisi yang lainnya. Besarnya harga transfer akan mempengaruhi prestasi divisi penjual barang dan jasa maupun divisi pembelinya. Oleh karena itu, harga transfer yang dipandang adil oleh divisi penjual dan divisi pembelinya akan dapat memotivasi manajer kedua pusat laba tersebut. Mekanisme penentuan harga transfer antarpusat laba sangat penting dalam suatu organisasi jika: (1) biaya barang atau jasa yang ditransfer merupakan komponen penting dari produk akhir, (2) profitabilitas merupakan pertimbangan penting dalam penilaian prestasi divisi. Suatu sistem harga transfer yang baik harus mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan informasi yang relevan bagi para manajer. Sistem harga transfer dapat memberikan informasi yang relevan yang diperlukan oleh setiap divisi untuk menentukan harga transfer.

2. Mencapai keselarasan tujuan. 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 tertentu untuk meningkatkan laba divisinya juga dapat meningkatkan laba perusahaan secara keseluruhan, jadi diharapkan timbul kesesuaian tujuan.
3. Mengukur kinerja ekonomi divisi. Sistem harga transfer dapat menghasilkan laporan laba setiap divisi individual yang secara layak mengukur kinerja ekonomi (laba bersih) divisi dan kontribusinya terhadap laba perusahaan secara keseluruhan.
4. Mengukur kinerja manajer divisi. Sistem harga transfer harus mendorong peningkatan kinerja manajer divisi karena harga transfer bisa digunakan sebagai dasar untuk perencanaan, pembuatan keputusan, dan pengendalian divisinya.
5. Sederhana dan mudah. Sistem harga transfer harus sederhana untuk dipahami dan mudah diadministrasikan.

Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2002:205) berpendapat harga transfer harus dirancang sedemikian rupa supaya dapat mencapai beberapa sasaran sebagai berikut:

1. Memberikan informasi yang relevan kepada masing-masing unit usaha untuk menentukan penyesuaian yang optimum antara biaya dan pendapatan perusahaan.
2. Menghasilkan keputusan yang bertujuan sama-maksudnya, sistem harus dirancang agar keputusan yang meningkatkan laba unit usaha juga akan meningkatkan laba perusahaan.

3. Membantu pengukuran kinerja ekonomi dari tiap unit usaha.
4. Sistem harus mudah dimengerti dan dikelola.

Halim Abdul, Achmad Tjahyono, M. Fakhri Husein (2000:112) mengemukakan harga transfer harus didesain sedemikian rupa sehingga memenuhi tujuan-tujuan berikut:

1. Menyajikan informasi yang relevan untuk keputusan *trade-off* antara pendapatan dan biaya
2. Memotivasi manajer untuk mencapai *goal congruence*
3. Membantu menilai kinerja ekonomi pusat laba yang terkait
4. Sistemnya sederhana untuk dipahami dan mudah diadministrasikan

### **2.1.3. Metode Penentuan Harga Transfer**

Menurut Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2002:206) prinsip dasar dari harga transfer adalah harga transfer harus sama dengan harga yang dipatok seandainya produk tersebut terjual kepada konsumen luar atau dibeli dari pemasok luar. Ketika suatu pusat laba pada perusahaan membeli produk, dan menjualnya kepada, satu sama lain, maka dua keputusan yang harus diambil untuk setiap produk adalah:

1. Apakah perusahaan harus memproduksi sendiri produk tersebut atau membelinya dari pemasok luar? Hal ini merupakan *sourcing decision*.
2. Jika diproduksi sendiri, pada tingkat harga berapakah produk tersebut ditransfer diantara pusat-pusat laba? Hal ini merupakan *transfer price decision*.

Halim Abdul, Achmad Tjahyono, M. Fakhri Husein (2000:112) berpendapat pada dasarnya ada beberapa metode yang sering digunakan untuk barang-barang yang ditransfer antar pusat laba. Metode tersebut adalah harga transfer berdasar harga pasar (*a market based prices*), harga transfer berdasar harga pokok (*cost-based prices*), dan harga transfer negosiasi (*negotiated prices*).

#### **2.1.3.1. Harga Transfer Berdasar Harga Pasar (*a market based prices*)**

Sistem harga transfer berdasar harga pasar menggunakan harga yang ditetapkan oleh mekanisme permintaan dan penawaran pasar. Metode ini dianggap cara terbaik dalam memecahkan masalah harga transfer. Alasannya adalah bahwa penggunaan harga pasar cocok dengan konsep pusat laba dan menjadikan penilaian prestasi atas dasar laba menjadi layak diterapkan.

Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2002:207) berpendapat situasi ideal yang harus ada dalam penetapan harga transfer berdasar harga pasar untuk mendorong adanya keselarasan tujuan adalah:

1. Orang-orang yang Kompeten. Idealnya, manajer pusat laba tersebut hendaknya tertarik pada prestasi jangka panjang tidak hanya prestasi jangka pendek. Staf yang terlibat dalam negosiasi dan arbitrase suatu harga transfer juga harus kompeten.
2. Atmosfir yang Baik. Manajer harus menyadari tingkat keuntungan yang diukur dalam laporan keuangannya sebagai tujuan penting dan pertimbangan signifikan dalam penilaian prestasi mereka. Mereka harus menerima bahwa harga transfer tersebut adalah adil.

3. Harga Pasar. Harga transfer yang ideal didasarkan atas harga pasar normal yang tetap untuk produk sama yang ditransfer. Pada kondisi tertentu harga pasar dapat dikurangi dengan biaya-biaya yang dapat dihindarkan (*avoidable cost*) dari pertukaran secara intern.
4. Kebebasan memperoleh Sumber Daya. Alternatif selain harga pasar hendaknya ada, dan manajer hendaknya diizinkan memilih alternatif yang terbaik, apakah membeli dari dalam atau dari luar, begitu pula menjual ke dalam atau ke luar pasar. Oleh karena itu menciptakan harga transfer. Jika pusat laba penjual dapat menjual seluruh produknya ke pasar ekstern dan pusat laba pembeli dapat membeli seluruh bahan baku dari pasar ekstern, maka metode harga pasar adalah optimum.
5. Informasi Penuh. Manajer harus mengetahui semua alternatif yang ada, biaya, dan pendapatan relevan untuk harga transfer.
6. Negosiasi. Harus ada mekanisme kerja yang lancar dalam melakukan negosiasi atas “kontrak” antar unit usaha.

Kelemahan yang melekat pada metode ini adalah:

1. Tidak semua produk mempunyai harga pasar.
2. Divisi penjual merupakan pasar yang paling pasti (yaitu divisi pembeli). Oleh karena itu penghematan biaya yang timbul tidak harus dinikmati oleh divisi penjual saja, tetapi harus dinikmati pula oleh divisi pembeli.



3. 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.

### 2.1.3.2. Harga Transfer Atas Dasar Harga Pokok (*cost-based prices*)

Jika harga kompetitif tidak tersedia, maka suatu harga transfer dapat ditentukan berdasarkan biaya ditambah laba untuk mengurangi perselisihan. Dalam metode ini komponen yang harus diperhatikan adalah definisi harga pokok (biaya) dan penentuan besarnya *profit markup* (tingkat laba).

#### 1. *Definisi harga pokok*

Harga pokok yang dimaksud adalah harga pokok standar (*standart cost*). Harga pokok (biaya) sesungguhnya tidak boleh digunakan karena dalam biaya tersebut mengandung inefisiensi yang terjadi pada pusat laba penjual yang akan ikut ditransfer ke pusat laba pembeli. Jika biaya standar digunakan, maka harus diciptakan insentif untuk para manajer agar menyusun standar yang ketat.

#### 2. *Penentuan profit markup*

Markup ditentukan atas dasar penentuan tingkat laba dan besarnya laba.

##### (1) Dasar penentuan tingkat laba.

Dasar penentuan ini bisa dilakukan berdasar persentase biaya. Dasar yang lebih baik adalah menghitung besarnya investasi, tetapi ada kesulitan besar dalam menghitung besarnya investasi ini. Jika dipergunakan data biaya historis dari harta tetap, penambahan fasilitas baru yang dimaksudkan untuk

mengurangi harga justru akan dapat meningkatkan biaya, karena harta yang lama kita nilai terlampau rendah (*undervalued*).

(2) Besarnya laba.

Persepsi manajemen puncak terhadap prestasi keuangan dari suatu pusat laba akan dipengaruhi oleh tingkat laba yang ditampilkan. Akibatnya, tingkat laba harus merupakan perkiraan terbaik dari tingkat hasil yang mungkin didapat seandainya divisi tersebut merupakan perusahaan yang independen.

Disamping itu terdapat berbagai pendekatan yang bisa dilakukan adalah:

1. Berdasarkan laba jika divisi penjual dianggap sebagai unit usaha yang independen (pusat laba)
2. Berdasar taksiran "*return*" atas investasi yang dilakukan
3. Jika divisi penjual, selain mentransfer produknya ke divisi pembeli juga menjual ke pihak lain maka laba dapat ditentukan dari persentase profit margin rata-rata berdasar harga pokok standar.
4. Dengan menggunakan profit margin perusahaan lain jika produknya sama

Mulyadi (1993:390) berpendapat jika biaya dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer, manajemen perlu mempertimbangkan tiga hal penting berikut ini:

1. Metode penentuan harga transfer harus mendorong divisi penjual senantiasa melakukan perbaikan efisiensi dan produktivitasnya.
2. Metode penentuan harga transfer harus memisahkan tanggung jawab masing-masing divisi yang terlibat. Ketidakefisienan yang terjadi di divisi penjual tidak boleh dialihkan ke divisi pembeli melalui harga transfer.

3. Umumnya, diperlukan aturan yang baik dalam penentuan harga transfer jika biaya dipakai sebagai dasar, karena divisi yang terlibat harus melakukan negosiasi atas dasar kondisi intern perusahaan.

#### **2.1.3.3. Harga Transfer Negosiasi (*negotiated prices*)**

Negosiasi adalah proses formal untuk menentukan besarnya harga transfer antar pusat laba yang terlibat, tanpa campur tangan dari kantor pusat. Untuk mencapai harga kesepakatan yang fair, pihak pembeli harus mempunyai kebebasan untuk membeli secara intern atau membeli dari pasar ekstern, dan pihak penjual dapat menjual kepada pihak intern maupun kepada pasar ekstern. Simamora Henry (1999:279) mengemukakan dalam ketiadaan harga pasar, beberapa organisasi memperkenankan divisi penjualan dan divisi pembelian untuk menegosiasikan harga transfer di antara mereka.

Keunggulan metode ini adalah sebagai sarana untuk mencapai keserasian tujuan di seluruh organisasi.

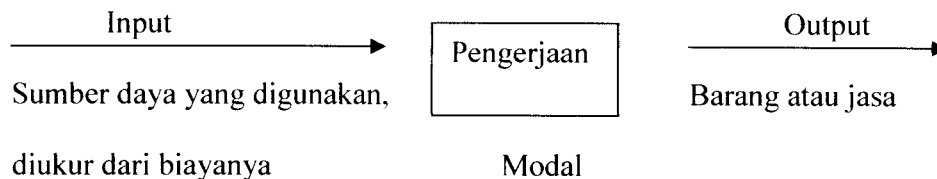
Terdapat empat kelemahan dalam metode ini:

1. Seorang manajer divisi yang mempunyai informasi pribadi dapat memanfaatkan manajer divisi lainnya.
2. Ukuran-ukuran kinerja bisa terdistorsi oleh kecakapan negosiasi manajer-manajer yang terlibat.
3. Negosiasi dapat memakan banyak waktu dan tenaga.
4. Negosiasi dapat menyebabkan persaingan di antara manajer-manajer divisi yang terlibat.

## 2.2. Pusat Pertanggungjawaban

Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2002:111) berpendapat bahwa Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pusat pertanggungjawaban muncul untuk guna mewujudkan satu atau lebih tujuan, yang disebut *objective* (tujuan jangka pendek). Dengan menggunakan kapital (seperti, inventaris), perlengkapan dan aset lainnya, pusat pertanggungjawaban bekerja dengan fungsi-fungsi tertentu, dengan tujuan objektifnya adalah untuk mentransformasikan input menjadi output baik yang bersifat nyata atau yang bersifat tidak nyata.

Skema dibawah ini menggambarkan cara kerja setiap pusat pertanggungjawaban :



Dalam Pusat pertanggungjawaban, efisiensi diukur dengan cara membandingkan biaya-biaya aktual dengan standar dimana biaya tersebut harus diukur dengan output terukur. Sedangkan efektivitas ditentukan antar-output yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban dengan tujuan jangka pendek. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, yang digolongkan menurut sifat input dan atau output yang

diukur dengan tujuan pengendalian adalah pusat pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*cost center*), pusat laba (*profit center*), pusat investasi (*investment center*).

### **2.2.1. Pusat Pendapatan (*revenue center*)**

Adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Pusat pendapatan merupakan unit-unit pemasaran atau penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok barang-barang yang mereka pasarkan. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena ia tidak dapat mempengaruhi pemakaian pemasukan tersebut. Setiap pusat pendapatan juga sekaligus merupakan pusat pengeluaran. Biaya-biaya yang terkandung disini hanyalah biaya-biaya yang berada dalam pengawasan langsung manajemen pusat pendapatan.

### **2.2.2. Pusat Biaya (*cost center*)**

Adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar biaya (nilai masukannya). Keberhasilan prestasi kerja para manajer pusat biaya dinilai atas dasar seberapa jauh mereka dapat menjaga agar biaya nyata dari kegiatan yang sama, atau berada dibawah tingkat biaya standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada pusat biaya ini nilai keluarannya tidak dapat diukur atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan adanya kemungkinan keluaran pusat biaya tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dan keluaran, pusat biaya dibagi menjadi dua yaitu :

a. Pusat biaya teknik (*engineered expense center*)

Adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang erat dengan keluarannya, sehingga dapat dihitung rasio antara masukan dan keluaran yang mempunyai ukuran efisiensi pusat biaya teknik.

b. Pusat biaya kebijakan (*discretionary expense center*)

Adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Prestasi pada pusat biaya ini, tidak dapat diukur berdasarkan efisiensi karena tidak adanya hubungan yang nyata antara masukan dan keluaran.

### 2.2.3. Pusat Laba (*profit center*)

Adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Pendapatan adalah ukuran moneter dari keluaran-keluaran, biaya adalah ukuran moneter dari masukan atau sumber daya yang dikonsumsi. Ada dua cara pengukuran tingkat kemampuan dari suatu pusat laba, sama halnya dengan cara pengukuran organisasi secara keseluruhan. Pertama adalah dengan cara mengukur prestasi kerja manajemennya, pokok penilaiannya adalah untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja. Cara pengukuran ini dipergunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian dari kegiatan harian suatu pusat laba tertentu, juga sebagai alat merangsang motivasi kerja para manajernya secara efektif. Kedua,

adanya suatu pengukuran dari prestasi ekonomis, dimana titik penilaiannya adalah seberapa baik pusat-pusat laba berperan sebagai lembaga ekonomis.

Pusat laba tidak diukur kinerjanya dengan laba saja melainkan juga analisis margin kontribusi, laba langsung, laba terkontrol, laba sebelum pajak, laba bersih.

Hal yang perlu dipertimbangkan dalam pembentukan pusat laba adalah :

1. Pendapatan bersama dan biaya bersama
2. Pemakaian konsep profitabilitas
3. Penentuan harga transfer.

#### **2.2.4. Pusat Investasi (*investment center*)**

Adalah pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dengan investasi yang bersangkutan. Prestasi manajer pusat investasi dapat diukur berupa rasio antara laba dan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan ROI (*Return On Investment*) yaitu laba dibagi investasi. Dapat pula diukur dengan menggunakan RI (*Residual Income*) yang merupakan laba dikurangi beban modal atau produktivitas yang merupakan rasio antara masukan dan keluaran.

### **2.3. Penilaian Prestasi Divisi**

#### **2.3.1. Definisi Penilaian Prestasi Divisi**

Penilaian prestasi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel Gary dan Ramanauskas Helena, 1989,

p:199 dalam Mulyadi 1993, h.419). Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian prestasi sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Mulyadi (1993:420) mengemukakan tujuan pokok penilaian prestasi adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Menurut Supriyono (2000:385) secara umum tujuan penilaian prestasi adalah :

1. Untuk menentukan besarnya kontribusi divisi di dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Untuk menilai prestasi manajer divisi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya.
3. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer divisi yang telah ditentukan.
4. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi yang di luar kendali.
5. Untuk memotivasi para manajer divisi dalam meningkatkan prestasi.
6. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antardivisi di dalam suatu organisasi.



### **2.3.2. Pendekatan Penilaian Prestasi Divisi**

#### **2.3.2.1. Pendekatan Margin Kontribusi ( *Contribution Margin* )**

Alasan utama perusahaan menerapkan margin kontribusi adalah biaya tetap (biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer) sehingga fokus perhatiannya adalah bagaimana memaksimalkan margin kontribusi, yaitu dengan memperbesar jarak antara pendapatan dengan biaya variabel. Untuk itu mengapa margin kontribusi digunakan sebagai alat pengukur kinerja manajer pusat laba karena pengeluaran tetap (*fixed expense*) berada di luar kendali mereka, maka manajer harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan kontribusi. Fokus pada margin kontribusi cenderung akan membuat perhatian beralih dari kewajiban.

#### **2.3.2.2. Pendekatan Laba Langsung Divisi ( *Direct Divisional Profit* )**

Pengukuran ini mencerminkan kontribusi pusat laba dengan *general overhead* dan laba perusahaan. Ia menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dapat langsung ditelusuri ataupun tidak, di luar pos-pos ini termasuk atau tidak termasuk ke dalam kendali dari manajer pusat laba. Meskipun demikian, pengeluaran yang terjadi pada kantor pusat tidak termasuk dalam pengeluaran pusat laba. Konsep laba langsung memiliki metode yaitu memasukkan semua biaya yang terjadi ke pusat laba tanpa mempertimbangkan apakah unsur biaya tersebut dapat dikendalikan atau tidak oleh manajer pusat laba. Dengan konsep ini, semua biaya dapat ditelusuri langsung ke divisi.

Kelemahan metode ini adalah bahwa cara penilaian ini tidak dapat dipergunakan untuk mengukur prestasi ekonomis secara terpercaya, oleh karena metode ini tidak

memperhitungkan beberapa jenis biaya perusahaan yang terjadi atas nama kegiatan divisi.

### **2.3.2.3. Pendekatan Laba Sebelum Pajak**

Dalam pengukuran ini, seluruh *overhead* perusahaan dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah pengeluaran yang terjadi relatif terhadap laba dari pusat laba. Jumlah laba dari keseluruhan divisi ini sama besarnya dengan jumlah laba perusahaan sebelum pajak.

Kelebihan dari pendekatan ini adalah :

1. Unit jasa cenderung meningkatkan basis kekuatan dan memperluas keunggulan di luar dampaknya terhadap perusahaan secara keseluruhan.
2. Kinerja pusat laba akan lebih realistis dan lebih dapat dibandingkan dengan kinerja pesaing yang memberi jasa yang sama.
3. Adanya motivasi untuk membuat keputusan jangka panjang.

Kelemahan dari pendekatan ini adalah :

1. Biaya yang dikeluarkan oleh staf departemen dalam perusahaan tidak dapat dikontrol oleh manajer pusat laba.
2. Kesulitan dalam mengalokasikan jasa-jasa staf perusahaan yang mencerminkan jumlah biaya yang dikeluarkan oleh pusat laba.

Tujuan penerapan metode laba sebelum pajak adalah untuk menyadarkan manajer pusat laba bahwa biaya yang dialokasikan tersebut untuk mendukung operasional perusahaan secara keseluruhan, sehingga tanpa ada kontribusi laba dari pusat laba maka perusahaan tidak bisa mengoperasikan perusahaan tersebut. Dengan sendirinya,

untuk menghasilkan laba yang tinggi diperlukan kontribusi laba yang besar dari pusat laba.

#### **2.3.2.4. Pendekatan Laba Bersih (*Net Income*)**

Dengan metode laba bersih, perusahaan mengukur prestasi pusat laba dari jumlah pendapatan bersih setelah pajak. Ada dua alasan kenapa metode ini digunakan:

1. Pada banyak situasi, laba setelah pajak merupakan persentase yang tetap dari laba sebelum pajak, sehingga tidak mempunyai pengaruh pada pajak perusahaan.
2. Pada banyak kondisi, banyak keputusan yang mempunyai banyak pengaruh terhadap pajak penghasilan dibuat oleh kantor pusat, dan diyakini bahwa manajer pusat laba hendaknya tidak mempertimbangkan hal ini dalam pengambilan keputusan.

## **BAB III**

### **TINJAUAN OBYEK PENELITIAN**

#### **3.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **3.1.1. Sejarah Perusahaan**

Pabrik Gula Poerwodadie didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1832 yang saat itu bernama “Nederlands Hendel Maatschapij “(NHM) dan berlokasi di desa Pelem, Kecamatan Karangrejo, Kabupaten Magetan, Keresidenan Madiun.

Pada tahun 1959 diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia dan pengelolaannya diserahkan kepada Perusahaan Perkebunan Negara (PPN), selanjutnya pada tahun 1967 berubah menjadi PPN baru yang dipimpin oleh seorang Direktur.

Berdasarkan PP No.14/ 1968 pada tahun 1968 statusnya diubah menjadi Perusahaan Perkebunan Negara ( PPN ) yang membawahi beberapa pabrik gula di satu keresidenan dengan nama “ Inspeksi Perusahaan Perkebunan Negara “. Sejak tahun 1968 itu pula PG. Poerwodadie yang terletak satu keresidenan dengan PG. Soedhono, PG. Redjosarie, PG. Pagottan, dan PG. Kanigoro. Bergabung dalam satu badan hukum yaitu Perusahaan Perkebunan Negara XX (PNP.XX) yang dipimpin oleh Direksi dan berkantor pusat di Surabaya.

Status PNP berubah menjadi Perseroan Terbatas (Persero) pada tahun 1985 dan PNP XX berubah menjadi PT. Perkebunan Nusantara XX (Persero). Pada tanggal 11 Maret 1996 PTP. XX (Persero) bersama PTP lainnya dibubarkan.

Berdasarkan PP No.16/1996 tanggal 14 Pebruari 1996 dibentuk PTP. Nusantara XI ( Persero ) yang merupakan gabungan eks PTP. XX ( Persero ) dengan PTP. XXV. PTP. Nusantara XI ( Persero) dipimpin oleh Direksi yang berkedudukan di jalan Merak No.1 Surabaya hingga saat ini.

### **3.1.2. Lokasi Perusahaan**

PG . Poerwodadie terletak di desa Pelem Kecamatan Karangrejo Kabupaten Magetan sekitar 20 km arah timur laut dari pusat kota Magetan. Wilayah kerja PG. Poerwodadie yang cocok untuk ditanami tebu kurang lebih 9.500 ha yang meliputi Kabupaten Ngawi 3.000 ha, Kabupaten Magetan 4.500 ha, dan wilayah perluasan Kabupaten Bojonegoro seluas 2.000 ha.

## **3.2. Organisasi Perusahaan**

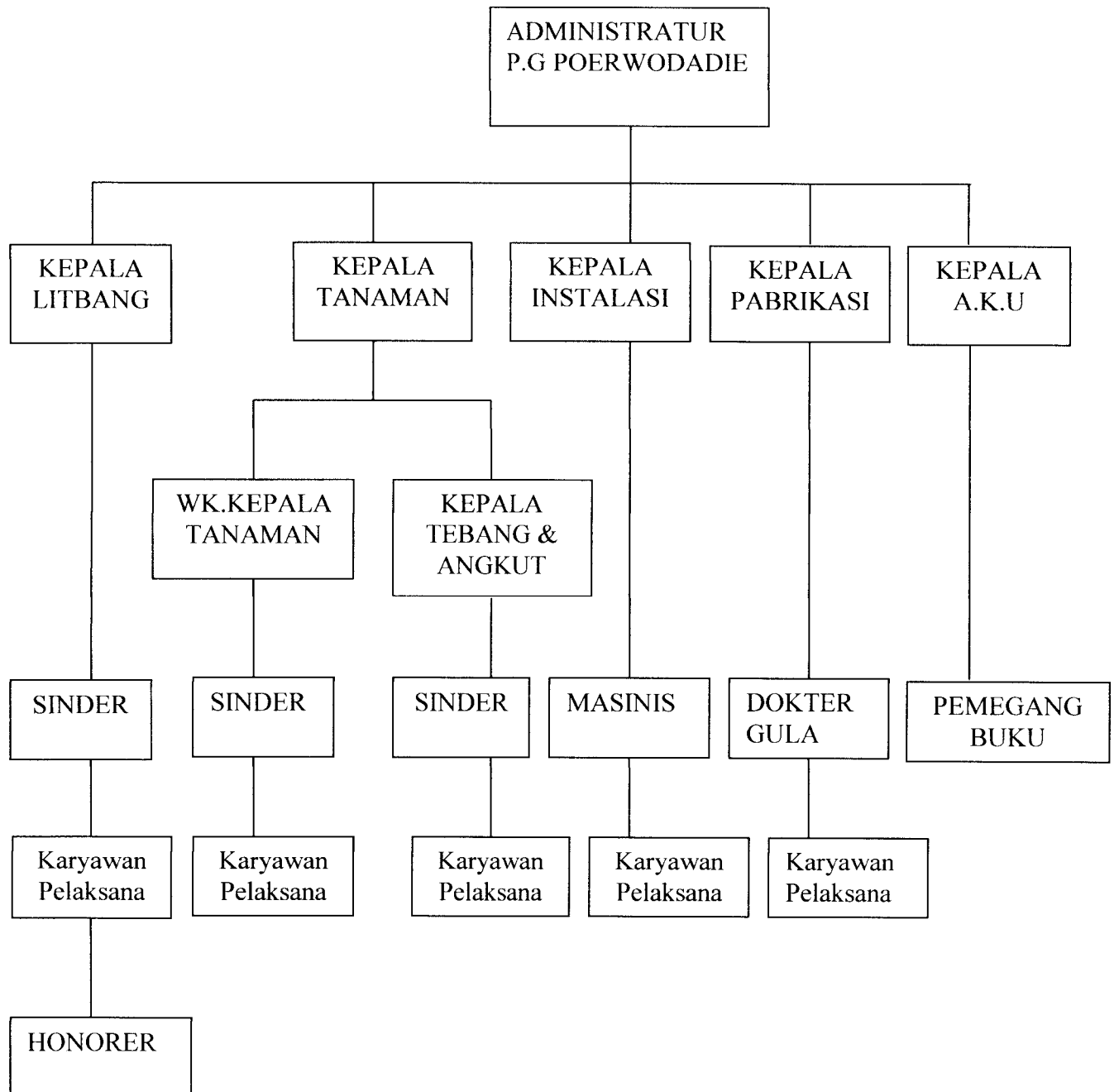
### **3.2.1. Struktur Organisasi**

Pemimpin tertinggi PG. Poerwodadie adalah seorang Administratur yang merupakan wakil Direksi dan bertanggung jawab atas kelancaran jalannya pabrik yang dipimpinnya. Di bawah Adminsratur adalah Kepala Divisi Penelitian dan Pengembangan, Kepala Divisi Tanaman, Kepala Divisi Instalasi, Kepala Divisi Pabrikasi, dan Kepala Divisi Administrasi, Kepegawaian, dan Umum (A.K.U). Dibawah Kepala Divisi Tanaman ada Wakil Kepala Tanaman dan Kepala Tebang dan Angkut. Dibawah Kepala Litbang, Kepala Tanaman, Kepala Divisi Instalasi, Kepala Divisi Pabrikasi, dan Kepala Divisi A.K.U ada Sinder, Masinis, Dokter

Gula, dan Pemegang Buku. Di bawah ada Sinder pada Divisi Litbang terdapat karyawan Honorer yang direkrut hanya pada saat buka giling saja.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini :

**GAMBAR 1**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO)**  
**PABRIK GULA POERWODADIE**



### 3.2.2. Deskripsi Jabatan

Deskripsi tugas dalam PG. Poerwodadie dapat dijelaskan secara garis besarnya, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Administratur

- Bertanggung jawab mengelola dan mengendalikan segala macam aktivitas dalam PG. Poerwodadie.
- Mengkoordinasi bagian-bagian yang ada dibawahnya.
- Menentukan kebijaksanaan PG. Poerwodadie.

#### 2. Kepala Divisi Penelitian dan Pengembangan

- Bertanggung jawab atas penyediaan dan penyaluran bibit tebu
- Menentukan kebijaksanaan dan negosiasi atas harga jual bibit tebu kepada divisi tanaman.

#### 3. Kepala Divisi Tanaman

- Bertanggung jawab terhadap kelancaran tebang angkut
- Penanggungjawab tersedianya bahan baku
- Mengatur pola tebang dan pola giling
- Mengadakan koordinasi dengan divisi litbang dalam proses negosiasi pengambilan bibit tebu.

Kepala Divisi Tanaman membawahi:

##### a. Wakil Kepala Tanaman

- Mengkoordinasi kegiatan tebang angkut masing-masing wilayah
- Bertanggung jawab tersedianya bahan baku sesuai kapasitas giling
- Bertanggung jawab terhadap jaringan railban dan jalan tebang



- b. Kepala Tebang dan Angkut
  - Bertanggung jawab terhadap tebang dan angkutan diwilayahnya
  - Membuat usulan tebang
  - Bertanggung jawab terhadap pencairan DO (Delivery Order) atau Surat Edaran
4. Kepala Divisi Instalasi
  - Bertanggung jawab terhadap segala macam perencanaan di dalam pabrik
  - Bertanggung jawab atas perawatan peralatan operasional.
  - Merancang rekayasa tehnik.
5. Kepala Divisi Pabrikasi
  - Bertanggung jawab terhadap segala macam proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi.
6. Kepala Divisi A.K.U ( Akuntansi, Keuangan, dan Umum )
  - Bertanggung jawab terhadap pengelolaan akuntansi
  - Pengelolaan keuangan pabrik
  - Pengelolaan umum misalnya seperti personalia, pergudangan, dan lain sebagainya.
7. Sinder, Masinis, Dokter Gula, Pemegang Buku
  - Bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyediaan tebu layak giling
  - Bertanggung jawab kepada administratur
  - Bertanggung jawab atas kelayakan peralatan mesin
  - Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan proses produksi

#### 8. Karyawan Pelaksana

- Bertanggung jawab atas pekerjaan masing-masing divisi
- Bertanggung jawab kepada karyawan pimpinan

#### 3.2.3. Tujuan Perusahaan

Adapun tujuan didirikannya PG. Poerwodadie antara lain :

1. Merealisasikan target produksi yang telah ditetapkan sesuai dengan waktu dan kapasitas mesin.
2. Mencapai tingkat laba optimal.
3. Mengadakan ekspansi usaha.

Dengan peningkatan produksi perusahaan berusaha untuk mengembangkan dan memperluas usaha dalam memenuhi kebutuhan masyarakat baik jenis, kualitas, dan kuantitas produk yang dihasilkan.

4. Menciptakan lapangan pekerjaan.

Dengan mempekerjakan penduduk di sekitar pabrik dapat membantu mengurangi tingkat pengangguran.

5. Menjadikan produksi gula yang berkelanjutan.

#### 3.2.4. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja PG Poerwodadie sebanyak 473 orang dengan perincian sebagai berikut

Formasi Karyawan Pimpinan Per Bagian Menurut Golongan  
Per : Maret 2004  
Golongan IIIA-IVD

No	BAGIAN	GOLONGAN								JUMLAH
		IIIA	IIIB	IIIC	IIID	IVA	IVB	IVC	IVD	
1	Litbang	1	2						1	4
2	AKU	1	2			1		1		5
3	Tanaman	3	3	4	2	2	2			16
4	Instalasi	1	1	2	1	2				7
5	Pabrikasi	1	1		1	1				4
	Jumlah	7	9	6	4	6	2	1	1	36

Formasi Karyawan Pelaksana Per Bagian Menurut Golongan  
Per : Maret 2004  
Golongan IA-IIID

No	BAGIAN	GOLONGAN								JUMLAH
		IA	IB	IC	ID	IIA	IIB	IIC	IID	
1	Litbang								13	13
2	AKU	5	20	28	17	4	5	2	1	82
3	Tanaman	8	9	62	26	21	8	3	3	140
4	Instalasi	10	22	42	39	53	20	2	2	190
5	Pabrikasi	8	16	34	35	42	17	2	2	7
	Jumlah	23	51	132	84	81	33	8	20	432

No	Bagian	Jumlah
1	Gol IIIA/IVD	36
2	Gol IA/IID	432
3	Honorar	5
	Jumlah	473

### **3.3. Aktivitas Perusahaan**

#### **3.3.1. Divisi Penelitian dan Pengembangan**

Divisi ini bertanggung jawab atas penyediaan dan penyaluran bibit tebu kepada divisi tanaman, agar segera dilakukan proses tanam. Penentuan harga jual bibit tebu berdasarkan atas biaya-biaya yang telah dikeluarkan selama proses produksi bibit tebu. Biaya sebelum panen (biaya tanam, biaya garap, biaya pupuk, herbisida dan biaya lain-lain) maupun biaya pasca panen bibit (biaya bank, biaya tebang angkut, biaya pengolahan tanah) ditambah dengan mark up laba yang telah ditentukan oleh perusahaan adalah sebesar 20%. Total biaya-biaya yang telah dikeluarkan setelah ditambah dengan mark up laba tersebut merupakan harga transfer yang digunakan sebagai harga jual bibit dalam divisi ini. Karena tidak adanya terbitan harga pasar maka diadakan negosiasi atas harga transfer yang telah dibuat oleh divisi dengan divisi tanaman sebagai divisi pembeli. Hal ini dilakukan untuk membentuk suatu kesepakatan agar harga yang diajukan tidak menimbulkan laba atau kerugian yang terlalu besar di salah satu divisi.

Aktivitas utama dari divisi ini adalah pembibitan. Langkah- langkah dalam proses pembibitan itu sendiri meliputi:

1. Penyelenggaraan kebun

Sasaran utama diselenggarakannya kebun bibit adalah untuk menyediakan bahan tanam bagi tanaman tebu giling yang memenuhi syarat kualitatif maupun kuantitatif yang meliputi varietas unggul, murni, sehat, dan tahan hama maupun penyakit.

## 2. Perencanaan pembibitan

Sebelum usaha pembibitan dilaksanakan maka terlebih dahulu dilaksanakan suatu perencanaan dengan maksud agar pelaksanaan di lapangan dapat berjalan dengan lancar dan memperoleh hasil memuaskan.

Perencanaan pembibitan meliputi hal-hal berikut ini:

- a. Areal
- b. Komposisi jenis varietas
- c. Pembiayaan

## 3. Pelaksanaan pembibitan

Pelaksanaan pembibitan dilaksanakan secara bertahap. Tujuan dari tahapan pembibitan ini agar dicapai tingkat kemurnian, kualitas maupun kemantapan bibit yang tinggi.

## 4. Tebang bibit

Pelaksanaan tebang bibit dilakukan seperti pada penebangan tebu giling namun lebih selektif dan tidak dilakukan pengelupasan, hal ini untuk menghindari kerusakan mata. Bibit yang telah ditebang dapat dilakukan pengangkutan menuju areal penanaman. Pengangkutan ini harus diperhatikan saat menaikkan dan menurunkan bibit untuk menghindari kerusakan mata.

## 5. Sortasi bibit

Sortasi bibit dilakukan dengan maksud untuk memisahkan atau membuang bibit dari campuran varietas lain, serangan penggerek, kerusakan mata, bibit bagian atas, tengah, dan bawah. Hal ini dimaksudkan untuk memindahkan

pengontrolan pertumbuhan dan bibit yang ditanam nantinya dapat tumbuh dengan baik dan seragam.

### **3.3.2. Divisi Tanaman**

Setelah dilakukan negosiasi dalam penentuan harga transfer, maka divisi tanaman menerima bibit dari divisi litbang dan melakukan proses tanam. Penentuan harga transfer pada divisi ini hampir sama dengan penentuan harga transfer pada divisi litbang yaitu berdasarkan biaya. Untuk menentukan harga transfer, maka divisi tanaman harus mengetahui harga jual tebu terlebih dahulu. Selain dengan berdasarkan pada harga jual tebu, maka penentuan harga transfer juga berdasarkan pada informasi biaya dan markup.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses penanaman bibit adalah:

#### **a. Persiapan tanam**

Persiapan tanam dimaksudkan untuk mempersiapkan tempat bibit yang ideal sehingga tanaman dapat berkembang dengan baik. Persiapan tanam dilakukan secara berturut-turut meliputi persiapan media tanam dan persiapan bahan tanam.

##### **1.) Persiapan media tanam**

###### **- Bubut muka tanam**

Tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk mengurangi dan mengendalikan gulma yang ada. Di PG Poerwodadie mengendalikan gulma menggunakan herbisida.

- Jugruk  
Jugruk adalah menurunkan tanah bekas garpu.
- Ebor gedangan  
Yaitu menyiram dengan cara ebor tanah garbon yang dibuat kasuran setelah itu didiamkan semalaman.
- Kecroh Setelah air eboran meresap dalam tanah, maka kasuran dikecroh mulai dari bagian tengah dan dilakukan 2 orang agar papan tanam rata tengah.
- Sirat sawur Dilakukan sebelum tanam apabila papan kurang air, hal ini untuk memudahkan proses penanaman bibit tebu.

## 2.) Persiapan bahan tanam/ bibit

- Klentek bibit
- Ketok bibit dan Sortasi bibit
- Ecer bibit

## b. Penanaman

Dalam pekerjaan penanaman di PG Poerwodadie dikenal 2 sistem tanam yaitu sistem basah dan sistem kering. Adapun langkah-langkah penanaman sebagai berikut:

### 1.) Penanaman sistem basah

- Tanah diairi
- Bibit ditanam dengan cara dibenam kurang lebih 5 cm
- Bibit ditanam pada saat tanah dalam keadaan basah
- Biasanya tidak memakai pupuk dasar

## 2.) Penanaman sistem kering

- Penggemburan tanah terlebih dahulu
- Digarpu sekaligus dibuat kasuran
- Diatas kasuran ditaburi pupuk
- Bibit ditanam pada saat tanah dalam keadaan kering
- 1-3 hari setelah penanaman harus dilakukan sirat patri untuk mencegah bibit mati kering

Adapun cara penanaman bibit ada dua macam yaitu bibit ditanam secara zig-zag, dan bibit ditanam secara satu baris



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Analisis data dimulai dengan analisis mengenai mekanisme harga transfer yang ditetapkan pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan. Analisis ini dilakukan dengan mekanisme penentuan harga transfer di departemen penelitian dan pengembangan dan dilanjutkan dengan mekanisme penentuan harga transfer di departemen tanaman. Analisis dilanjutkan dengan analisis mengenai kelayakan harga transfer yang diterapkan di Pabrik Gula Poerwodadie terhadap penilaian prestasi manajemen divisi.

#### **4.1 Mekanisme Harga Transfer yang Ditetapkan pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan**

Penelitian ini dilakukan pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan. Harga transfer dalam penelitian ini merupakan harga pokok produk atau jasa yang di transfer antar pusat pertanggungjawaban atau setidaknya-tidaknya salah satu dari pusat pertanggungjawaban yang terlibat merupakan pusat laba. Dalam penelitian ini, mekanisme harga transfer ditentukan antara divisi penelitian dan pengembangan (sebagai pemasok bibit) kepada divisi tanaman (sebagai penerima bibit) pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan.

Secara umum, penentuan harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman adalah berdasarkan pada kesepakatan dari dua divisi tersebut. Harga transfer yang ditentukan pada masing-masing divisi

dilakukan negosiasi diantara dua divisi tersebut untuk menentukan harga transfer yang layak dan disepakati oleh kedua divisi yang mengadakan transaksi transfer tersebut.

#### **4.1.1 Penentuan Harga Transfer di Divisi Penelitian dan Pengembangan**

Secara umum, penentuan harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan adalah berdasarkan pada biaya. Beberapa pertimbangan yang dilakukan oleh manajemen dengan menggunakan dasar biaya sebagai penentu harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman di Pabrik Gula Poerwodadie diantaranya adalah bahwa harga pasar terbitan tidak dapat diperoleh.

Pertimbangan lainnya dalam penentuan harga transfer berdasarkan biaya atau harga pokok adalah bahwa terdapat banyak variasi dalam jenis maupun dalam berbagai spesifikasi produk yang dijual atau ditransfer antar unit yang dalam hal ini antara divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman. Jenis bibit yang ditransfer terdapat berbagai jenis dan juga variasi mutu antar satu bibit dengan bibit lainnya sangatlah bervariasi sehingga penentuan harga pasar menjadi tidak bisa digunakan.

Dalam penentuan harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman, maka prosesnya dimulai dari penentuan biaya-biaya yang timbul untuk menentukan harga pokok. Sedangkan harga pokok yang digunakan dalam penentuan harga transfer antara divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman adalah harga pokok standar.

Dalam penentuan harga pokok standar ini, maka manajemen merumuskan berbagai biaya standar yang timbul ketika menghasilkan atau memproduksi bibit untuk kemudian biaya atau harga pokok standar ini digunakan sebagai penentu harga transfer dengan menambahkan mark-up laba.

Berdasarkan pada pengamatan di lapangan atau pada divisi penelitian dan pengembangan pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan, maka terdapat berbagai komponen biaya produksi bibit. Biaya-biaya yang timbul dalam menghasilkan bibit yang nantinya ditransfer ke bagian atau divisi tanaman dibagi menjadi dua yaitu biaya sebelum panen yang meliputi sebagai berikut:

1. Biaya tanam yaitu biaya-biaya yang timbul ketika proses penanaman bibit tebu.
2. Biaya garap yang merupakan biaya penggarapan tanah yang dimulai dari mulai penanaman sampai dengan pemanenan bibit tebu.
3. Biaya pupuk dan herbisida yaitu biaya-biaya yang berhubungan dengan penggunaan pupuk dan pestisida maupun herbisida dan biaya-biaya pengobatan lainnya untuk tanaman yang dimulai dari penanaman sampai dengan pemanenan bibit tebu.
4. Biaya lainnya meliputi biaya-biaya lainnya yang tidak termasuk dalam komponen biaya tanam, biaya garap dan biaya pupuk serta herbisida.

Biaya kedua yang timbul adalah biaya pasca panen. Biaya pasca panen tersebut meliputi biaya bank, biaya tebang angkut bibit dan biaya pengolahan bibit.

Untuk memberikan gambaran mengenai biaya-biaya yang diperlukan untuk menghasilkan bibit pada lahan seluas 1 ha, maka pada tabel 4.1 dan 4.2 berikut ini menyajikan penentuan harga pokok produksi standar pada lahan seluas 1 ha pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan.

**Tabel 4.1**  
**Penentuan Biaya Sebelum Panen Bibit pada Lahan Seluas 1 Ha**  
**Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan**

No	Jenis Biaya	Biaya/Ha (Rp)
1.	Biaya tanam	3.178.125
2.	Biaya Garap	2.754.817
3.	Pupuk + Herbisida	1.645.135
4.	Biaya Lainnya	302.488
5.	Total	7.880.565

**Tabel 4.2**  
**Penentuan Biaya Pasca Panen Bibit pada Lahan Seluas 1 Ha**  
**Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan**

No	Jenis Biaya	Biaya/Ha (Rp)
1.	Biaya Bank	1.540.890
2.	Tebang Angkut	1.981.839
3.	Pengolahan	2.233.490
4.	Total	5.756.219

Berdasarkan pada Tabel 4.2, maka dapat ditentukan biaya total bibit untuk lahan seluas 1 ha adalah penjumlahan dari biaya sebelum panen dan biaya pasca panen. Dengan demikian, total biaya produksi bibit adalah Rp7.880.565 + Rp

$5.756.219 = \text{Rp}13.636.784$ . Harga pokok produksi standar untuk menghasilkan bibit pada lahan seluas 1 ha adalah sebesar  $\text{Rp}13.636.784$ .

Harga pokok yang digunakan ini adalah merupakan harga pokok produksi untuk 1 ha tanah yang digunakan untuk bibit. Dalam penentuan harga transfer antara divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman, satuan yang digunakan adalah dalam ton. Dengan demikian, produksi bibit dalam ha ini harus diubah menjadi satuan ton. Untuk mengubahnya maka digunakan nilai standar hasil atau produksi bibit dalam tanah seluas 1 ha.

Berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan, maka pada tanah seluas 1 ha, secara rata-rata dihasilkan bibit tebu sebesar 100,8 ton. Dengan demikian, biaya standar yang diperlukan untuk menghasilkan 1 ton bibit tebu untuk ditransfer ke divisi tanaman adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Harga Pokok Standar per 1 ton bibit} &= \frac{13.636.784}{100,8} \\ &= \text{Rp}135.285,56 \end{aligned}$$

Dengan demikian, harga pokok produksi standar yang dibebankan pada 1 ton bibit yang akan ditransfer pada divisi tanaman adalah sebesar  $\text{Rp}135.285,56$ .

Kebijakan basis biaya yang digunakan sebagai penentu harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman juga mempertimbangkan adanya markup laba. Dasar markup laba yang digunakan adalah berdasarkan pada kebijakan manajemen. Kebijakan yang ditentukan oleh manajemen Pabrik Gula Poerwodadie Magetan adalah berdasarkan pada persentase biaya. Biaya yang dimaksud adalah harga pokok standar yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun

persentase markup adalah sebesar 20 persen dari harga pokok produksi standar yang telah ditentukan.

Dengan demikian, markup dapat ditentukan berdasarkan pada harga pokok produksi standar. Adapun perhitungan markup untuk menentukan harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Markup} &= \frac{20}{100} \times \text{Rp}135.285,56 \\ &= \text{Rp}27.057,11 \end{aligned}$$

Dengan diketahuinya harga pokok produksi standar dan markup biaya dalam menghasilkan 1 ton bibit yang akan ditransfer kepada divisi tanaman pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan, maka dapat ditentukan harga transfer bibit tebu dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman. Tabel 4.3 berikut ini menunjukkan perhitungan akhir penentuan harga transfer bibit tebu dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman.

**Tabel 4.3**  
**Penentuan Harga Transfer Setiap 1 Ton Bibit Tebu**  
**Oleh Divisi Penelitian dan Pengembangan**  
**Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan**

No	Keterangan	Jumlah (Rp)
1.	Harga Pokok Produksi Standar	135.285,56
2.	Mark-Up (20%)	27.057,11
3.	Harga Transfer per unit (1 ton)	162.342,67

Dengan demikian, harga transfer setiap 1 ton bibit tebu dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan adalah sebesar Rp162.342,67 yang diperoleh dari harga pokok produksi standar sebesar Rp135.285,565 ditambah dengan markup yang ditentukan oleh manajemen sebesar 20% dari harga pokok produksi standar atau sebesar Rp27.057,11.

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan yang telah disebutkan sebelumnya, maka jelaslah bahwa mekanisme penentuan harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman ditentukan berdasarkan biaya atau harga pokok produksi dengan menambahkan nilai mark-up.

#### **4.1.2 Penentuan Harga Transfer di Divisi Tanaman**

Divisi tanaman adalah divisi penerima bibit dari divisi penelitian dan pengembangan. Penentuan harga transfer di divisi tanaman ditekankan pada harga jual akhir dari bibit yang telah ditransfer dari Divisi penelitian dan pengembangan. Oleh karena itu, untuk menentukan harga transfer, maka divisi tanaman harus mengetahui harga jual tebu terlebih dahulu. Informasi harga jual diperoleh dari harga jual tebu yang terakhir kali terjadi. Misalnya untuk menentukan harga jual tebu pada tahun 2003, informasi harga jual berdasarkan pada harga jual pada tahun 2002. Selain dengan berdasarkan pada harga jual tebu, maka penentuan harga transfer juga berdasarkan pada informasi biaya dan juga markup yang harus didapatkan oleh divisi tanaman.

Berdasarkan pada pengamatan di lapangan atau pada divisi tanaman di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan, maka terdapat berbagai komponen biaya untuk menghasilkan tebu yang siap untuk diolah atau dijual. Biaya-biaya yang timbul dalam menghasilkan tebu yang siap untuk diolah atau dijual hampir sama dengan biaya-biaya yang timbul dalam menghasilkan bibit pada divisi penelitian dan pengembangan. Biaya-biaya tersebut dibagi menjadi dua yaitu biaya sebelum panen yang meliputi sebagai berikut:

1. Biaya pembelian bibit yang ditentukan dengan mekanisme harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan.
2. Biaya tanam yaitu biaya-biaya yang timbul ketika proses penanaman bibit tebu.
3. Biaya garap yang merupakan biaya penggarapan tanah yang dimulai dari mulai penanaman sampai dengan pemanenan bibit tebu.
4. Biaya pupuk dan herbisida yaitu biaya-biaya yang berhubungan dengan penggunaan pupuk dan pestisida maupun herbisida dan biaya-biaya pengobatan lainnya untuk tanaman yang dimulai dari penanaman sampai dengan pemanenan bibit tebu.
5. Biaya lainnya meliputi biaya-biaya lainnya yang tidak termasuk dalam komponen biaya tanam, biaya garap dan biaya pupuk serta herbisida.

Biaya kedua yang timbul adalah biaya pasca panen. Biaya pasca panen tersebut meliputi biaya bank, biaya tebang angkut tebu dan biaya pengolahan tebu.

Untuk memberikan gambaran mengenai biaya-biaya yang diperlukan untuk menghasilkan tebu pada lahan seluas 1 ha, maka pada tabel 4.4 dan 4.5



berikut ini menyajikan penentuan biaya-biaya yang diperlukan untuk menghasilkan tebu pada lahan seluas 1 ha pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan selain biaya bibit.

**Tabel 4.4**  
**Penentuan Biaya Sebelum Panen Tebu Selain Biaya Bibit**  
**pada Lahan Seluas 1 Ha**  
**Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan**

No	Jenis Biaya	Biaya/Ha (Rp)
1.	Biaya tanam	4.623.636
2.	Biaya Garap	3.965.265
3.	Pupuk + Herbisida	2.123.654
4.	Biaya Lainnya	586.598
5.	Total	11.299.153

**Tabel 4.5**  
**Penentuan Biaya Pasca Panen Tebu pada Lahan Seluas 1 Ha**  
**Di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan**

No	Jenis Biaya	Biaya/Ha (Rp)
1.	Biaya Bank	3.125.362
2.	Tebang Angkut	2.653.965
3.	Pengolahan	3.212.562
4.	Total	8.991.889

Berdasarkan pada Tabel 4.5, maka dapat ditentukan biaya total bibit untuk lahan seluas 1 ha adalah penjumlahan dari biaya sebelum panen dan biaya pasca panen. Dengan demikian, total biaya produksi tebu selain biaya bibit adalah

Rp11.299.153 + Rp 8.991.889 = Rp20.291.042. Harga pokok produksi untuk menghasilkan tebu pada lahan seluas 1 ha selain biaya bibit adalah sebesar Rp20.291.042.

Harga pokok yang digunakan ini adalah merupakan harga pokok produksi untuk 1 ha tanah yang digunakan untuk menghasilkan tebu giling. Berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan, maka dengan bibit seluas 1 ha maka akan dihasilkan tebu dengan luas rata-rata 6,3 ha. Dengan demikian, panen bibit seluas 1 ha bisa menghasilkan tebu seluas 6,3 ha. Dengan demikian, biaya untuk mengolah bibit seluas 1 ha atau untuk menghasilkan tebu seluas 6,3 ha adalah sebesar  $Rp20.291.042 \times 6,3 = Rp127.833.565$ .

Dalam penentuan harga transfer antara divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman, satuan yang digunakan adalah dalam ton. Dengan demikian, produksi tebu dalam ha ini harus diubah menjadi satuan ton. Berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan, maka pada tanah seluas 1 ha, secara rata-rata dihasilkan tebu giling sebesar 129,7 ton, sehingga pada lahan seluas 6,3 ha diperoleh tebu giling sebesar  $129,7 \text{ ton} \times 6,3 = 817,11$ . Dengan demikian, biaya selain bibit yang diperlukan untuk menghasilkan 1 ton tebu giling untuk dijual atau siap untuk digiling adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Biaya Selain Bibit per 1 ton tebu giling} &= \frac{127.833.565}{817,11} \\ &= Rp156.446 \end{aligned}$$

Dengan demikian, biaya produksi selain bibit yang dibebankan pada 1 ton tebu yang siap giling pada divisi tanaman adalah sebesar Rp156.446.

Kebijakan basis biaya yang digunakan sebagai penentu harga transfer oleh divisi tanaman juga mempertimbangkan adanya markup laba. Dasar markup laba yang digunakan adalah berdasarkan pada kebijakan manajemen. Kebijakan yang ditentukan oleh manajemen Pabrik Gula Poerwodadie Magetan adalah berdasarkan pada persentase biaya. Biaya yang dimaksud adalah harga pokok standar yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun persentase markup adalah sebesar 20 persen dari harga pokok produksi standar yang telah ditentukan.

Dengan demikian, markup dapat ditentukan berdasarkan pada harga pokok produksi. Adapun perhitungan markup untuk menentukan harga transfer oleh divisi tanaman pada Pabrik Gula Poerwodadi Magetan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Markup} &= \frac{20}{100} \times \text{Rp}156.446 \\ &= \text{Rp}31.289,2 \end{aligned}$$

Apabila ditambahkan dengan biaya, maka diperoleh total biaya selain bibit ditambah markup yaitu  $\text{Rp}156.446 + \text{Rp}31.289,2 = \text{Rp}187.735,2$ . Sedangkan harga jual tebu giling untuk diolah adalah sebesar  $\text{Rp}300.000$  per ton.

Dengan diketahuinya harga pokok produksi dan markup biaya serta harga jual tebu giling dalam 1 ton tebu giling oleh divisi tanaman pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan, maka dapat ditentukan harga transfer bibit tebu dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman. Dengan demikian, biaya bibit yang merupakan harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan adalah sebesar  $\text{Rp}300.000 - \text{Rp}187.735,2 = \text{Rp}112.264,8$ . Dengan demikian, harga transfer setiap 1 ton bibit tebu dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan adalah sebesar  $\text{Rp}112.264,8$ .

#### 4.1.3 Penentuan Harga Transfer Akhir

Berdasarkan hasil-hasil perhitungan harga transfer sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya antara divisi penelitian dan pengembangan dengan divisi tanaman, maka dapat dilihat bahwa terjadi perbedaan dalam penentuan nilai harga transfer bibit tebu diantara dua divisi ini. Perbedaan penentuan harga transfer diantara dua divisi ini tentu saja menimbulkan masalah, sehingga perlu penyelesaian yang memperoleh hasil akhir yang tidak merugikan salah satu divisi (*win-win solution*).

Perbedaan ini dapat diselesaikan dengan melakukan pertemuan negosiasi diantara kedua divisi tersebut untuk menentukan harga transfer yang dianggap tidak merugikan kedua divisi tersebut atau dengan kata lain, bahwa kedua divisi tersebut sama-sama diuntungkan dengan adanya mekanisme harga transfer yang telah disepakati. Proses pertemuan ini membahas negosiasi diantara kedua belah pihak, terutama mengenai penghitungan kembali harga-harga atau biaya-biaya yang dikeluarkan oleh kedua divisi. Apabila telah terjadi kesepakatan mengenai biaya-biaya yang membentuk harga transfer tersebut, maka dilakukan negosiasi dan penentuan akhir harga transfer. Untuk mencari solusi guna menentukan harga transfer yang menguntungkan bagi divisi penelitian dan pengembangan serta divisi tanaman, maka harga transfer yang telah disetujui oleh divisi penelitian dan pengembangan serta divisi tanaman tersebut dibuat nilai rata-ratanya. Dengan demikian negosiasi yang dilakukan oleh divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman merupakan negosiasi sederhana (*simple negotiation*).

Pelaksanaan penentuan harga transfer ini dilakukan setelah pengajuan anggaran atau pembuatan rencana. Hasil-hasil yang diperoleh dari anggaran atau rencana yang telah dibuat oleh masing-masing divisi ini dijadikan sebagai dasar penentuan harga transfer pada masing-masing divisi yang akhirnya dinegosiasikan antara divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman. Masing-masing divisi yang melakukan transfer yang dalam hal ini adalah divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan menentukan harga standar masing-masing dengan menambahkan markup dan proses penentuan akhir berdasarkan pada negosiasi dalam pertemuan yang membahas tentang harga transfer.

Berikut ini adalah mekanisme penentuan harga transfer akhir antara divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan yang terjadi di PG. Poerwodadie periode tahun 2003:

1. Proses diawali dengan pembuatan anggaran atau rencana yang berhubungan dengan biaya-biaya dan pendapatan yang akan diperoleh oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan.
2. Biaya-biaya ini dijadikan sebagai dasar dalam penentuan harga transfer yang akan dinegosiasikan antara divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman.
3. Pada divisi tanaman, diperoleh harga transfer senilai Rp112.264,8 dengan memperhitungkan berbagai komponen biaya lainnya sesuai anggaran atau rencana dan adanya mark-up 20%.

4. Pada divisi penelitian dan pengembangan, diperoleh harga transfer senilai Rp162.342,67 dengan memperhitungkan berbagai komponen biaya lainnya sesuai anggaran atau rencana dan adanya mark-up 20%.
5. Diadakan pertemuan antara kedua divisi untuk membahas tentang harga transfer akhir yang disepakati. Pertemuan ini merupakan negosiasi sederhana (*simple negotiation*) antara divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan.
6. Dalam negosiasi sederhana ini, diperoleh harga transfer akhir merupakan rata-rata dari harga transfer yang ditentukan oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan, atau formulanya sebagai berikut:

$$\text{Harga Transfer Akhir} = \frac{\text{Harga Transfer Divisi I} + \text{Harga Transfer Divisi II}}{2}$$

dimana : Divisi I adalah divisi penelitian dan pengembangan dan Divisi II adalah divisi tanaman

7. Apabila didasarkan pada penentuan biaya-biaya dan akhirnya menentukan harga transfer pada masing-masing divisi sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka penentuan harga transfer akhir antara divisi penelitian dan pengembangan dengan divisi tanaman adalah  $(\text{Rp}162.342,67 + \text{Rp}112.264,8)/2 = \text{Rp}137.303,7$ .

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka jelaslah bahwa penentuan harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan menggunakan dasar biaya atau harga pokok. Adapun harga pokok yang digunakan adalah harga pokok standar. Menurut hasil observasi di lapangan, harga jual

terbitan tidak ditemui, dan walaupun ada, harga jual yang diterbitkan tersebut sangat usang atau sudah tidak lagi mencerminkan harga pada waktu transfer dilakukan. Hal ini dikarenakan harga jual yang diterbitkan biasanya diterbitkan pada akhir periode sehingga tidak memungkinkan lagi bagi divisi atau perusahaan yang terlibat dalam transfer produk untuk menggunakan informasi tersebut.

Pemakaian harga pokok standar ini juga dikarenakan baku mutu bibit tebu sangatlah bervariasi dari satu kebun atau lahan ke lahan lainnya. Ini menyulitkan bagi divisi-divisi yang terlibat dalam transfer bibit tersebut untuk menentukan harga transfer yang layak. Akhirnya menimbulkan perselisihan dalam penentuan harga jual antar divisi. Oleh karena itulah, maka dicapai kesepakatan bahwa penentuan harga transfer adalah berdasarkan pada harga pokok produksi dengan menetapkan nilai markup tertentu. Kebijakan ini tentunya menimbulkan konsekuensi bagi divisi penelitian dan pengembangan yaitu bahwa bibit yang ditransfer juga harus memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan dan mutu atau kualitas bibit tebu yang ditransfer dari divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman ini harus benar-benar terjaga secara kontinyu.

#### **4.2 Kelayakan Harga Transfer yang Diterapkan di Pabrik Gula Poerwadadie Magetan**

Harga transfer yang terjadi merupakan kesepakatan antara divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan melalui negosiasi. Penentuan harga transfer dilakukan setelah dilakukan identifikasi biaya-biaya oleh masing-masing divisi yang melakukan transfer, dalam hal ini divisi tanaman dan divisi penelitian

dan pengembangan. Biaya-biaya ini dijadikan sebagai dasar dalam penentuan harga transfer yang akan dinegosiasikan antara divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman. Setelah dilakukan negosiasi, maka disepakati harga transfer yang dipakai sebagai dasar transfer bibit dari divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman.

Pada divisi penelitian dan pengembangan, biaya-biaya yang timbul dalam menghasilkan bibit dibagi menjadi dua yaitu biaya sebelum panen yang meliputi biaya tanam, biaya garap, biaya pupuk dan herbisida, dan biaya lainnya. Biaya kedua yang timbul adalah biaya pasca panen. Biaya pasca panen tersebut meliputi biaya bank, biaya tebang angkut bibit dan biaya pengolahan bibit. Kebijakan basis biaya yang digunakan sebagai penentu harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman juga mempertimbangkan adanya markup laba. Adapun persentase markup adalah sebesar 20 persen dari harga pokok produksi standar yang telah ditentukan. Harga transfer setiap 1 ton bibit tebu dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman di Pabrik Gula Poerwodadie Magetan adalah sebesar Rp162.342,67 yang diperoleh dari harga pokok produksi standar sebesar Rp135.285,565 ditambah dengan markup yang ditentukan oleh manajemen sebesar 20% dari harga pokok produksi standar atau sebesar Rp27.057,11.

Untuk menentukan harga transfer, divisi tanaman harus mengetahui harga jual tebu terlebih dahulu, misalnya untuk menentukan harga jual tebu pada tahun 2003, informasi harga jual berdasarkan pada harga jual pada tahun 2002. Selain dengan berdasarkan pada harga jual tebu, maka penentuan harga transfer juga



berdasarkan pada informasi biaya dan juga markup yang harus didapatkan oleh divisi tanaman. Biaya-biaya yang timbul dalam menghasilkan tebu yang siap untuk diolah atau dijual hampir sama dengan biaya-biaya yang timbul dalam menghasilkan bibit pada divisi penelitian dan pengembangan. Pada divisi tanaman, diperoleh harga transfer senilai Rp112.264,8 dengan memperhitungkan berbagai komponen biaya lainnya sesuai anggaran atau rencana dan adanya markup 20%.

Setelah masing-masing divisi menentukan harga transfer yang merupakan harga pokok standar, maka selanjutnya diadakan pertemuan antara kedua divisi untuk membahas tentang harga transfer akhir yang disepakati. Pertemuan ini merupakan negosiasi sederhana (*simple negotiation*) antara divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Dalam negosiasi sederhana ini, diperoleh harga transfer akhir merupakan rata-rata dari harga transfer yang ditentukan oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Apabila didasarkan pada penentuan biaya-biaya dan akhirnya menentukan harga transfer pada masing-masing divisi sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka penentuan harga transfer akhir antara divisi penelitian dan pengembangan dengan divisi tanaman adalah  $(Rp162.342,67 + Rp112.264,8)/2 = Rp137.303,7$ .

Berdasarkan pada proses ini, maka penentuan harga transfer dilakukan setelah proses pembuatan anggaran. Pada pembuatan anggaran inilah, maka dilakukan penentuan harga dan biaya-biaya produksi pada masing-masing divisi. Biaya-biaya ini akan dijadikan sebagai dasar dalam penentuan harga transfer pada masing-masing divisi. Pembuatan anggaran ini menjadi hal penting, karena dapat

menentukan prestasi manajemen. Ini berarti bahwa pelaksanaan anggaran dapat mengukur apakah suatu divisi dapat dikatakan berprestasi atau tidak dilihat dari pencapaian terhadap anggaran.

Berdasarkan pada hasil-hasil pengamatan pada Pabrik Gula Poerwodadie menunjukkan bahwa pada tahun anggaran 2002/2003, anggaran penjualan untuk divisi penelitian dan pengembangan yang harus dicapai adalah 8.000 ton bibit yang ditransfer ke divisi tanaman dengan harga Rp162.342,67 (sesuai perhitungan harga transfer oleh divisi penelitian dan pengembangan). Dengan memperhitungkan seluruh biaya menurut perhitungan divisi penelitian dan pengembangan, maka diperoleh anggaran laba bersih sebesar Rp176.456.880. Pada tahun anggaran 2003/2004, diharapkan tercapai penjualan sebanyak 8.500 ton dengan harga transfer yang mengalami peningkatan menjadi Rp174.245,29. Dengan memperhitungkan seluruh biaya menurut perhitungan divisi penelitian dan pengembangan, maka diperoleh anggaran laba bersih sebesar Rp206.847.494. Dengan demikian, terjadi peningkatan dalam anggaran laba pada divisi penelitian dan pengembangan dari tahun anggaran 2002/2003 menjadi tahun anggaran 2003/2004.

Pada tahun anggaran 2002/2003, anggaran penjualan untuk divisi tanaman yang harus dicapai adalah 50.400 ton tebu dengan harga jual Rp300.000. Dengan memperhitungkan seluruh biaya menurut perhitungan divisi tanaman (termasuk biaya bibit dari harga transfer perhitungan divisi tanaman sebesar Rp112.264,8), maka diperoleh anggaran laba bersih sebesar Rp1.692.413.793. Pada tahun anggaran 2003/2004, diharapkan tercapai penjualan sebanyak 53.550 ton dengan

harga transfer yang mengalami peningkatan menjadi Rp119.856,9. Dengan memperhitungkan seluruh biaya menurut perhitungan divisi tanaman, maka diperoleh anggaran laba bersih sebesar Rp1.984.258.621. Dengan demikian, terjadi peningkatan dalam anggaran laba pada divisi tanaman dari tahun anggaran 2002/2003 menjadi tahun anggaran 2003/2004.

Berdasarkan pada anggaran yang ada baik pada divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan, maka ada selisih dalam hal harga yang tercantum dalam anggaran dengan harga transfer yang disepakati oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan.

Adanya kesepakatan harga transfer mempengaruhi prestasi yang diukur dari laba bersih pada kedua divisi. Dengan harga transfer akhir ini, maka ada penurunan pendapatan oleh divisi penelitian dan pengembangan karena harga transfer akhir lebih rendah daripada harga transfer yang diajukan oleh divisi penelitian dan pengembangan. Dengan adanya harga transfer yang lebih rendah ini, maka akan mengurangi pendapatan yang diperoleh dibandingkan dengan anggaran atau rencana yang telah dibuat. Tentu saja, penurunan pendapatan ini pada akhirnya akan dapat menurunkan laba yang diperoleh oleh divisi penelitian dan pengembangan.

Adanya kesepakatan harga transfer juga mempengaruhi laba pada divisi tanaman. Dengan harga transfer akhir ini, maka ada peningkatan biaya oleh divisi tanaman karena harga transfer akhir lebih tinggi daripada harga transfer yang diajukan oleh divisi tanaman. Tentu saja, peningkatan biaya ini pada akhirnya akan dapat menurunkan laba yang diperoleh oleh divisi tanaman.

Karena harga transfer yang telah disepakati dapat mempengaruhi prestasi divisi, maka bagian berikut ini membahas tentang apakah dengan adanya harga transfer yang disepakati oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan bisa meningkatkan prestasi manajemen divisi. Penilaian prestasi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan yang digunakan dalam penilaian prestasi manajemen divisi adalah dengan pendekatan laba bersih. Dengan metode laba bersih, perusahaan mengukur prestasi pusat laba dari jumlah pendapatan bersih setelah pajak. Ada dua alasan kenapa metode ini digunakan yaitu pada banyak situasi, laba setelah pajak merupakan persentase yang tetap dari laba sebelum pajak, sehingga tidak mempunyai pengaruh pada pajak perusahaan. Alasan kedua adalah bahwa pada banyak kondisi, banyak keputusan yang mempunyai banyak pengaruh terhadap pajak penghasilan dibuat oleh kantor pusat, dan diyakini bahwa manajer pusat laba hendaknya tidak mempertimbangkan hal ini dalam pengambilan keputusan.

Untuk memperoleh laba bersih, maka disajikan laporan rugi laba pada divisi penelitian dan pengembangan yang terlibat dalam transfer bibit tebu yaitu divisi penelitian dan pengembangan. Dengan menampilkan laporan rugi-laba, maka dapat diketahui perolehan rugi-laba pada divisi penelitian dan pengembangan tersebut. Tabel 4.6 menunjukkan Perhitungan Rugi Laba divisi penelitian dan pengembangan untuk periode tahun 2002/2003.

**Tabel 4.6**  
**Perhitungan Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan**  
**Tahun 2002/2003**

Penjualan (8186 ton x Rp137.303,7)	1.123.968.088
Biaya Standar (8186 ton x Rp135.285,56)	1.107.447.594
Laba Kontribusi Standar	16.520.494
Selisih Biaya	
Biaya tanam	-2.100.000
Biaya Garap	5.260.000
Pupuk + Herbisida	1.250.000
Biaya Lainnya	821.351
Biaya Bank	-3.852.545
Tebang Angkut	-32.125.632
Pengolahan	1.256.252
Jumlah Selisih Biaya	-29.490.574
Laba Kontribusi Sesungguhnya	46.011.068
Biaya Tetap	40.000.000
Laba	6.011.068
Pajak	0
Laba Bersih	6.011.068

Selama tahun 2002/2003, penjualan atau transfer ke divisi tanaman oleh divisi penelitian dan pengembangan adalah sebesar 8186 ton dengan harga transfer total senilai Rp1.123.968.088. Berdasarkan perhitungan-perhitungan biaya-biaya lainnya, maka diperoleh laba bersih sebesar Rp6.011.068.

**Tabel 4.7**  
**Perhitungan Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan**  
**Tahun 2003/2004**

Penjualan (8774 ton x Rp142562,5)	1.250.843.375
Biaya Standar (8774 ton x Rp138658,12)	1.216.586.345
Laba Kontribusi Standar	34.257.030
Selisih Biaya	
Biaya tanam	-6.532.500
Biaya Garap	4.125.000
Pupuk + Herbisida	750.000
Biaya Lainnya	596.300
Biaya Bank	-6.536.200
Tebang Angkut	-42.012.500
Pengolahan	3.652.620
Jumlah Selisih Biaya	-45.957.280
Laba Kontribusi Sesungguhnya	80.214.310
Biaya Tetap	40.000.000
Laba	40.214.310
Pajak	0
Laba Bersih	40.214.310

Selama tahun 2003/2004, penjualan atau transfer ke divisi tanaman oleh divisi penelitian dan pengembangan adalah sebesar 8774 ton dengan harga transfer total senilai Rp1.250.843.375. Berdasarkan perhitungan-perhitungan biaya-biaya lainnya, maka diperoleh laba bersih sebesar Rp40.214.310.

Berdasarkan pada hasil-hasil perhitungan yang telah dilakukan tersebut, maka dapat diketahui bahwa pada divisi penelitian dan pengembangan terjadi peningkatan laba bersih pada tahun 2003/2004 dibandingkan pada tahun 2002/2003. Peningkatan dalam laba bersih tersebut didorong oleh adanya peningkatan penjualan atau transfer dari divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman yaitu meningkat dari 8186 ton menjadi 8774 ton. Peningkatan ini mendorong pada meningkatkan nilai total transfer. Walaupun meningkatkan biaya standar, namun peningkatan biaya standar dan biaya-biaya lainnya tidak sebesar peningkatan pada penjualan sehingga laba bersih mengalami peningkatan.

Namun demikian, apabila dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat oleh divisi penelitian dan pengembangan, maka terlihat bahwa adanya harga transfer ternyata tidak dapat mencapai laba bersih yang dianggarkan dalam anggaran divisi penelitian dan pengembangan baik untuk tahun anggaran 2002/2003 maupun tahun anggaran 2003/2004. Anggaran laba bersih untuk tahun anggaran 2002/2003 mencapai Rp176.456.880, namun dengan adanya harga transfer, realisasi laba bersih hanyalah sebesar Rp6.011.068. Anggaran laba bersih untuk tahun anggaran 2003/2004 mencapai Rp206.847.494, namun dengan adanya harga transfer, realisasi laba bersih hanyalah sebesar Rp40.214.310. Dengan demikian, terjadi penurunan yang cukup tajam dalam laba bersih antara anggaran dan realisasi pada divisi penelitian dan pengembangan, baik pada tahun 2002/2003 maupun pada tahun 2003/2004.

Tabel 4.8 menunjukkan Perhitungan Rugi Laba divisi tanaman untuk periode tahun 2002/2003. Selama tahun 2002/2003, penjualan atau transfer dari

divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman oleh divisi penelitian dan pengembangan adalah sebesar 8186 ton dengan harga transfer total senilai Rp1.123.968.088. Adapun penjualan divisi tanaman berdasarkan transfer tersebut adalah sebesar Rp15.471.540.000. Berdasarkan perhitungan-perhitungan biaya-biaya lainnya, maka diperoleh laba bersih divisi tanaman sebesar Rp1.086.622.753.

**Tabel 4.8**  
**Perhitungan Rugi-Laba Divisi Tanaman Tahun 2002/2003**

Penjualan (51571,8 ton x Rp300.000)	15.471.540.000
Transfer dari Divisi penelitian dan pengembangan (8186 ton x Rp137.303,7)	1.123.968.088
Biaya Standar (51571,8 ton x Rp162.342,67)	8.372.303.709
Laba Kontribusi Standar	5.975.268.203
Selisih Biaya	1.326.325.420
Laba Kontribusi Sesungguhnya	4.648.942.783
Biaya Tetap	3.562.320.030
Laba	1.086.622.753
Pajak	0
Laba Bersih	1.086.622.753

Tabel 4.9 menunjukkan Perhitungan Rugi Laba divisi penelitian dan pengembangan untuk periode tahun 2003/2004. Selama tahun 2003/2004, penjualan atau transfer ke divisi tanaman oleh divisi penelitian dan pengembangan adalah sebesar 8774 ton dengan harga transfer total senilai Rp1.250.843.375.



Adapun penjualan divisi tanaman berdasarkan transfer tersebut adalah sebesar Rp18.251.970.000. Berdasarkan perhitungan-perhitungan biaya-biaya lainnya, maka diperoleh laba bersih divisi tanaman sebesar Rp1.798.434.847.

**Tabel 4.9**  
**Perhitungan Rugi-Laba Divisi Tanaman Tahun 2003/2004**

Penjualan (55309 ton x Rp330.000)	18.251.970.000
Transfer dari Divisi penelitian dan pengembangan (8774 ton x Rp138.658,12)	1.250.843.375
Biaya Standar (55309 ton x Rp175632,29)	9.714.046.328
Laba Kontribusi Standar	7.287.080.297
Selisih Biaya	1.926.325.420
Laba Kontribusi Sesungguhnya	5.360.754.877
Biaya Tetap	3.562.320.030
Laba	1.798.434.847
Pajak	0
Laba Bersih	1.798.434.847

Berdasarkan pada hasil-hasil perhitungan yang telah dilakukan tersebut, maka dapat diketahui bahwa pada divisi tanaman terjadi kenaikan laba bersih pada tahun 2003/2004 dibandingkan pada tahun 2002/2003. Adanya peningkatan penjualan atau transfer dari divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman yaitu meningkat dari 8186 ton menjadi 8774 ton, menyebabkan peningkatan ini juga menambah biaya standar dan biaya lainnya, namun peningkatan biaya

standar dan biaya-biaya lainnya ini lebih kecil dibandingkan peningkatan pada penjualan sehingga laba bersih mengalami peningkatan. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya transfer berdasarkan harga pokok standar, maka terjadi peningkatan laba bersih divisi tanaman pada Pabrik Gula Poerwodadie Magetan dari periode tahun 2002/2003 ke periode tahun 2003/2004.

Namun demikian, apabila dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat oleh divisi tanaman, maka terlihat bahwa adanya harga transfer ternyata tidak dapat mencapai laba bersih yang dianggarkan dalam anggaran divisi tanaman baik untuk tahun anggaran 2002/2003 maupun tahun anggaran 2003/2004. Anggaran laba bersih untuk tahun anggaran 2002/2003 mencapai Rp1.692.413.793, namun dengan adanya harga transfer, realisasi laba bersih hanyalah sebesar Rp1.086.622.753. Anggaran laba bersih untuk tahun anggaran 2003/2004 mencapai Rp1.984.258.621, namun dengan adanya harga transfer, realisasi laba bersih hanyalah sebesar Rp1.798.434.847. Dengan demikian, terjadi penurunan yang cukup tajam dalam laba bersih antara anggaran dan realisasi pada divisi tanaman, baik pada tahun 2002/2003 maupun pada tahun 2003/2004.

Apabila dua divisi, yaitu divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman digabungkan, maka diperoleh laba/rugi total dari perhitungan rugi/laba pada divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman di tahun 2002/2003 dan 2003/2004. Pada tahun 2002/2003, diperoleh laba bersih untuk divisi penelitian dan pengembangan sebesar Rp6.011.068 dan laba bersih untuk divisi tanaman sebesar Rp1.086.622.753, sehingga diperoleh laba bersih total sebesar Rp1.092.633.821. Pada tahun 2003/2004, diperoleh laba bersih untuk divisi

penelitian dan pengembangan sebesar Rp40.214.310 dan laba bersih untuk divisi tanaman sebesar Rp1.798.434.847, sehingga diperoleh laba bersih total sebesar Rp1.838.649.157. Dengan demikian terjadi peningkatan laba bersih pada tahun 2003/2004 dibandingkan dengan tahun 2002/2003 yaitu sebesar Rp746.015.336.

Apabila dibandingkan dengan total laba bersih dari anggaran divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan, maka diperoleh total anggaran laba bersih sebesar Rp1.868.870.673 pada tahun 2002/2003 dan sebesar Rp2.191.106.115 pada tahun anggaran 2003/2004. Berdasarkan anggaran ini terlihat bahwa ternyata realisasi dengan menggunakan harga transfer menimbulkan laba bersih total yang lebih rendah dibandingkan dengan anggaran pada masing-masing divisi.

Secara total, terjadi peningkatan dalam laba bersih dari transfer bibit tebu pada divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman. Namun demikian, peningkatan dalam laba bersih ini belum bisa menunjukkan adanya peningkatan dalam kinerja manajemen divisi. Dengan adanya peningkatan jumlah bibit tebu yang ditransfer dari divisi penelitian dan pengembangan ke divisi tanaman, maka terjadi peningkatan pula dalam laba bersih total pada kedua divisi tersebut. Walaupun terjadi peningkatan dalam laba bersih, namun dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat pada masing-masing divisi, maka masing-masing divisi tidak bisa mencapai anggaran laba bersihnya.

Adanya harga transfer yang dilakukan setelah pembuatan anggaran menyebabkan adanya perbedaan dalam harga transfer dengan anggaran awal yang telah dibuat. Akibat lebih lanjut dari hal ini adalah bahwa anggaran awal tidak

bisa digunakan lagi sebagai penilaian prestasi karena dasar penentuan harga yang sudah berbeda. Atau dengan kata lain, realisasi akan tidak *match* dengan anggaran yang telah dibuat. Dampak dari adanya harga transfer adalah lebih buruknya realisasi dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat. Hasil ini juga menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara harga transfer dengan anggaran, karena pada akhirnya yang dipakai sebagai dasar pengukuran kinerja adalah harga transfer yang telah disepakati oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Berdasarkan pada temuan inilah, maka dapat disimpulkan bahwa mekanisme harga transfer pada divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman belum layak.

Salah satu perbaikan dalam mekanisme harga transfer adalah bahwa anggaran seharusnya dibuat atau diundur setelah adanya kesepakatan harga transfer dibuat oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Hal ini dilakukan agar anggaran yang dibuat sesuai (*match*) dengan kesepakatan harga transfer yang dilakukan oleh divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman.

Alternatif lainnya adalah bahwa anggaran bisa dibuat terlebih dahulu atau anggarannya tetap walaupun ada harga transfer (tanpa ada perbaikan anggaran), tetapi kebijakan pengukuran kinerja harus disesuaikan. Tentunya ini memerlukan peran manajemen. Peran manajemen yang lebih tinggi di Pabrik Gula Poerwodadie adalah melakukan perubahan standar penilaian kinerja divisi apakah harus dinaikkan atau diturunkan berdasarkan pada harga transfer yang telah disepakati oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Dengan

demikian, tidak ada divisi yang merasa dirugikan atau merasa diuntungkan dengan adanya harga transfer yang disepakati.

Dengan adanya harga transfer yang telah disepakati oleh divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman, maka manajemen juga harus menyesuaikan dengan penurunan standar penilaian kinerja divisi penelitian dan pengembangan. Demikian juga sebaliknya, peningkatan pada harga transfer juga harus direspons manajemen dengan meningkatkan standar kinerja untuk divisi penelitian dan pengembangan. Bagi divisi penelitian dan pengembangan, penurunan harga transfer dibandingkan dengan harga yang direncanakan atau harga anggaran berarti penurunan pendapatan bagi divisi penelitian dan pengembangan. Hal sama yang berlaku bagi divisi tanaman. Bagi divisi tanaman, peningkatan harga transfer dibandingkan dengan harga yang direncanakan atau harga anggaran berarti peningkatan dalam hal biaya. Oleh sebab itu, pihak manajemen juga harus merespons terutama dalam standar pengukuran kinerja divisi tanaman. Dengan adanya penurunan harga transfer, maka manajemen juga harus menyesuaikan dengan peningkatan standar penilaian kinerja divisi tanaman. Demikian juga sebaliknya, peningkatan pada harga transfer juga harus direspons manajemen dengan menurunkan standar kinerja untuk divisi tanaman.

Namun demikian, ada beberapa keuntungan yang diperoleh dengan adanya penentuan harga transfer berdasarkan harga pokok standar dan negosiasi ini. Berdasarkan pada pengamatan di lapangan, maka keuntungan atau kekuatan dalam mekanisme penentuan harga transfer antara divisi penelitian dan pengembangan dengan divisi tanaman adalah sebagai berikut:

1. Kesepakatan seringkali dapat meredam adanya konflik atau pertentangan yang terjadi. Dengan adanya kesepakatan mengenai harga transfer antara divisi penelitian dan pengembangan dengan divisi tanaman, maka konflik atau pertentangan antara dua divisi ini dapat dikurangi. Dengan kesepakatan ini pula, maka arogansi satu divisi terhadap divisi lainnya dapat dikurangi. Dengan kesepakatan antara dua pihak atau dua divisi yang terlibat dalam transfer, maka divisi pemasok dan divisi penerima tidak bisa lagi seenaknya menentukan harga transfer dan tidak ada divisi yang menguasai satu dengan yang lainnya, walaupun kemungkinan pula terjadi bahwa pada waktu penentuan harga transfer (negosiasi), ada divisi yang mendominasi karena diuntungkan dengan posisi dan informasi yang diterima.
2. Kedua divisi yang terlibat dalam transfer dapat saling diuntungkan atau tidak dirugikan dalam jangka pendek. Walaupun keuntungan yang diperoleh pada kedua belah pihak akhirnya tidak optimal, namun dengan kesepakatan, maka keuntungan atau kerugian yang diperoleh dari dua divisi yang terlibat transfer tersebut dapat dibagi. Demikian pula, apabila terjadi kerugian yang terjadi, maka kerugian tersebut dapat ditanggung oleh kedua divisi yang terlibat dalam mekanisme transfer. Dengan demikian, penentuan harga transfer dengan negosiasi sederhana ini bisa membagi keuntungan dan kerugian diantara kedua divisi.

Berdasarkan pada pengamatan di lapangan, maka kelemahan dalam mekanisme penentuan harga transfer di divisi penelitian dan pengembangan dengan divisi tanaman adalah sebagai berikut:

1. Penentuan kata sepakat dalam harga transfer ini memerlukan waktu yang relatif lama, karena setiap divisi mempunyai berbagai pertimbangan agar mencapai kata sepakat. Waktu yang relatif lama ini juga disebabkan oleh adanya negosiasi antara divisi penelitian dan pengembangan dengan divisi tanaman yang berhubungan dengan penentuan biaya-biaya yang terlibat dalam proses produksi. Dalam menentukan biaya-biaya produksi dan akhirnya dalam penentuan harga transfer ini, diperlukan perhitungan biaya-biaya secara cermat agar hasilnya tidak merugikan divisi yang ada. Waktu yang lama dalam penentuan harga transfer ini tentu saja tidak terjadi apabila informasi harga pasar bibit tebu tersedia, sehingga masing-masing divisi bisa menyetujui harga pasar yang berlaku.
2. Perlunya dilakukan penyesuaian-penyesuaian dengan keadaan yang cepat berubah. Pada periode tahun 2000-2003, terjadi perubahan yang cukup besar dalam komponen biaya-biaya yang timbul dalam menghasilkan bibit tebu maupun dalam produksi tebu siap giling. Perubahan yang cukup besar ini dikarenakan adanya fluktuasi harga faktor-faktor produksi yang cepat berubah. Salah satunya adalah adanya peningkatan yang cukup besar pada harga pupuk dan pestisida serta herbisida yang menyebabkan kenaikan pada harga pokok produksi. Selain itu, kenaikan harga berbagai komponen biaya produksi lainnya juga mendorong pada kenaikan dalam harga pokok produksi. Dengan demikian, Pabrik Gula Poerwodadie Magetan perlu melakukan perubahan dalam standar harga pokok produksi pada setiap periode. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, perubahan harga pokok produksi standar dilakukan

- pada tiap-tiap awal periode, dengan melibatkan divisi-divisi yang ada guna menentukan harga yang layak sebagai harga transfer antar divisi.
3. Penyesuaian dalam harga transfer berdasarkan harga pokok standar ini menimbulkan pekerjaan tambahan bagi divisi-divisi, sehingga menyebabkan divisi merasa terbebani. Bahkan beberapa divisi (terutama divisi yang langsung terlibat dengan transfer) harus mengalokasikan waktu yang banyak untuk menghitung dan menentukan harga transfer, sehingga beberapa pekerjaan pokoknya menjadi terbengkalai.
  4. Adanya harga transfer yang dilakukan setelah pembuatan anggaran menyebabkan adanya perbedaan dalam harga transfer dengan anggaran awal yang telah dibuat. Akibat lebih lanjut dari hal ini adalah bahwa anggaran awal tidak bisa digunakan lagi sebagai penilaian prestasi karena dasar penentuan harga yang sudah berbeda. Atau dengan kata lain, realisasi akan tidak *match* dengan anggaran yang telah dibuat. Dampak dari adanya harga transfer adalah lebih buruknya realisasi dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat.
  5. Dampak adanya harga transfer juga menyebabkan tidak adanya korelasi antara harga transfer dengan anggaran, karena pada akhirnya yang dipakai sebagai dasar pengukuran kinerja adalah harga transfer yang telah disepakati oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian tentang penentuan harga transfer dalam penilaian prestasi manajemen divisi, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. a. Penentuan harga transfer pada divisi penelitian dan pengembangan dimulai dengan pembuatan rencana atau anggaran pendapatan dan biaya. Mekanisme penentuan harga transfer pada divisi penelitian dan pengembangan ditentukan berdasarkan biaya atau harga pokok produksi dengan menambahkan nilai mark-up. Penentuan harga pokok dilakukan dengan memperhitungkan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan bibit tebu sebanyak 1 ton, sehingga dapat dihitung harga transfer dari divisi penelitian dan pengembangan kepada divisi tanaman dengan cara menghitung markup 20% dari harga pokok produksi untuk ditambahkan pada harga pokok produksi.
- b. Penentuan harga transfer pada divisi tanaman dimulai dengan pembuatan rencana atau anggaran pendapatan dan biaya. Penentuan harga transfer di divisi tanaman dihitung berdasarkan harga jual akhir dari bibit ditambah dengan biaya-biaya yang timbul pada divisi tanaman ditambah dengan markup sebesar 20%.

- c. Ada perbedaan dalam penentuan harga oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Oleh karena itu, diadakan pertemuan dengan melakukan negosiasi sederhana (*simple negotiation*). Dalam negosiasi sederhana ini, diperoleh harga transfer akhir merupakan rata-rata dari harga transfer yang ditentukan oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan.
2. Penentuan harga transfer dilakukan setelah proses pengajuan anggaran. Berdasarkan pada anggaran yang ada baik pada divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan, maka ada selisih dalam hal harga yang tercantum dalam anggaran dengan harga transfer yang disepakati oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Pada akhirnya hal ini berpengaruh juga terhadap laba bersih masing-masing divisi antara anggaran dan realisasi berdasarkan harga transfer yang telah disepakati. Dengan harga transfer, maka pendapatan divisi penelitian dan pengembangan menjadi turun karena harga transfer akhir lebih rendah daripada harga transfer yang diajukan oleh divisi penelitian dan pengembangan, yang pada akhirnya akan dapat menurunkan laba yang diperoleh oleh divisi penelitian dan pengembangan. Dengan harga transfer, maka biaya divisi tanaman meningkat karena harga transfer akhir lebih tinggi daripada harga transfer yang diajukan oleh divisi tanaman, yang pada akhirnya akan dapat menurunkan laba yang diperoleh oleh divisi tanaman. Berdasarkan hal ini, maka apabila realisasi berdasarkan harga transfer dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat pada masing-masing divisi, maka masing-masing divisi tidak bisa mencapai anggaran laba

bersihnya, sehingga realisasi akan tidak *match* dengan anggaran yang telah dibuat atau lebih buruknya realisasi dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat. Dengan demikian, mekanisme harga transfer pada divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman belum layak digunakan untuk menilai prestasi manajemen divisi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah disampaikan, maka dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Anggaran seharusnya dibuat atau diundur setelah adanya kesepakatan harga transfer dibuat oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Hal ini dilakukan agar anggaran yang dibuat sesuai (*match*) dengan kesepakatan harga transfer yang dilakukan oleh divisi penelitian dan pengembangan dan divisi tanaman.
2. Masing-masing divisi tidak perlu membuat anggaran kembali setelah adanya persetujuan harga transfer, tetapi melalui kebijakan manajemen, pengukuran kinerja dapat disesuaikan sesuai dengan harga transfer yang telah disepakati oleh divisi tanaman dan divisi penelitian dan pengembangan. Dengan demikian, anggaran yang telah dibuat oleh masing-masing divisi tetap, tetapi manajemen dapat menambah atau mengurangi standar kinerja yang harus dipenuhi oleh masing-masing divisi setelah penyesuaian adanya harga transfer dan tetap mengacu pada anggaran awal yang telah dibuat oleh masing-masing divisi.

3. Diharapkan penelitian ini dapat memperluas ilmu pengetahuan yang dapat membantu peneliti untuk mengembangkan penelitian-penelitian lebih lanjut tentang harga transfer dan juga tentang Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntansi Manajemen secara umum, terutama dalam memperluas cakupan analisis dan pembahasan serta alat yang dipakai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat
- Atkinson, Anthony A., 1995, *Management Accounting*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Mulyadi, 1993, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Rayburn, Leticia Gayle, 1996, *Cost Accounting : Using a Cost Management Approach*, Sixth Edition, Irwin, Chicago.
- Simamora, Henry, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Supriyono, S. U., Akt. Drs.R.A., 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE

**Lampiran 1**  
**Anggaran Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan**  
**Tahun Anggaran 2002/2003**

Penjualan (8000 ton x Rp162342,67)		1.298.741.360
Biaya-Biaya		
Biaya tanam	252.232.151	
Biaya Garap	218.636.277	
Pupuk + Herbisida	130.566.274	
Biaya Lainnya	24.006.985	
Biaya Bank	122.292.861	
Tebang Angkut	157.288.815	
Pengolahan	177.261.117	
Jumlah Biaya		1.082.284.480
Laba Kontribusi		216.456.880
Biaya Tetap		40.000.000
Laba		176.456.880
Pajak		0
Laba Bersih		176.456.880

**Lampiran 2**  
**Anggaran Rugi-Laba Divisi Penelitian dan Pengembangan**  
**Tahun Anggaran 2003/2004**

Penjualan (8500 ton x Rp174245,29)		1.481.084.965
Biaya-Biaya		
Biaya tanam	287.645.603	
Biaya Garap	249.332.861	
Pupuk + Herbisida	148.897.809	
Biaya Lainnya	27.377.571	
Biaya Bank	139.462.807	
Tebang Angkut	179.372.201	
Pengolahan	202.148.619	
Jumlah Biaya		1.234.237.471
Laba Kontribusi		246.847.494
Biaya Tetap		40.000.000
Laba		206.847.494
Pajak		0
Laba Bersih		206.847.494

**Lampiran 3**  
**Anggaran Rugi-Laba Divisi Tanaman**  
**Tahun Anggaran 2002/2003**

Penjualan (50400 ton x Rp300000)		15.120.000.000
Biaya-Biaya		
Biaya Bibit (8.000x112264,8)	898.118.400	
Biaya tanam	2.171.440.501	
Biaya Garap	1.862.243.702	
Pupuk + Herbisida	997.351.069	
Biaya Lainnya	275.489.389	
Biaya Bank	1.467.792.367	
Tebang Angkut	1.246.405.878	
Pengolahan	1.508.744.901	
Jumlah Biaya		10.427.586.207
Laba Kontribusi		4.692.413.793
Biaya Tetap		3.000.000.000
Laba		1.692.413.793
Pajak		0
Laba Bersih		1.692.413.793



**Lampiran 4**  
**Anggaran Rugi-Laba Divisi Tanaman**  
**Tahun Anggaran 2003/2004**

Penjualan (53550 ton x Rp330000)		17.671.500.000
Biaya-Biaya		
Biaya Bibit (8.000x119856,9)	1.018.783.650	
Biaya tanam	2.544.910.371	
Biaya Garap	2.182.534.270	
Pupuk + Herbisida	1.168.887.233	
Biaya Lainnya	322.871.293	
Biaya Bank	1.720.240.557	
Tebang Angkut	1.460.777.417	
Pengolahan	1.768.236.589	
Jumlah Biaya		12.187.241.379
Laba Kontribusi		5.484.258.621
Biaya Tetap		3.500.000.000
Laba		1.984.258.621
Pajak		0
Laba Bersih		1.984.258.621



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI ( PERSERO )  
Pabrik Gula "POERWODADIE"

**SURAT KETERANGAN**

NOMOR ; XX . SURKT / 04 . 022

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : H M. Farizi Djasmani , SP .  
Jabatan : Administratur

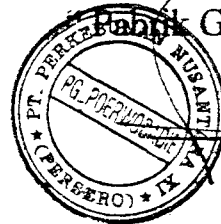
Menerangkan bahwa mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia tersebut di bawah ini

Nama : Safitri  
No.Mahasiswa : 00312404  
Jurusan : Akutansi

Telah melakukan riset penelitian di PG Poerwodadie untuk penyusunan karya ilmiah yang dipersyaratkan .

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

PTP NUSANTARA XI (Persero)  
Pabrik Gula Poerwodadie



H M. FARIZI DJASMANI, SP.  
Administratur