

**PENERAPAN METODE HARGA TRANSFER PADA
PT BUMI SARANA BETON**

Diajukan Oleh
Nova Surya Ariani
4514013061



SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BOSOWA

MAKASSAR

2018

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Penerapan Metode Harga Transfer Pada PT Bumi Sarana
Beton

Nama Mahasiswa : Nova Surya Ariani

Stambuk/NIM : 4514013061

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Telah Disetujui

Pembimbing I



Faridah, S.E., M.Si., AK.CA

Pembimbing II



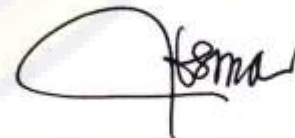
Thanwain, S.E., M.Si

Mengetahui Dan Mengesahkan :
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Bosowa


DR.H.A.Arifuddin Mane,S.E.,M.Si.,S.H.,M.H

Ketua Program Studi
Akuntansi



Dr.Firman Menne, S.E.,M.Si.,AK.CA

Tanggal Pengesahan :

PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nova Surya Ariani R.

NIM : 4514013061

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : Penerapan Metode Harga Transfer Pada PT.Bumi Sarana
Beton

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain,kecuali secara tertulis diterbitkan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan dapat atau tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, 17 Agustus 2018



Nova Surya Ariani.R

Application of Transfer Price Method at PT Bumi Sarana Beton

By:

Nova Surya Ariani.R

Accounting Study Program of the Faculty of Economics

Bosowa University

ABSTRACT

NOVA SURYA ARIANI.2018. Description. Application of Transfer Price Method at PT Bumi Sarana Beton is guided by Faridah S.E., M.Si., AK., CA and Thanwain S.E M.Si.

The purpose of this study was to determine the application of the transfer price method implemented by PT. Bumi Sarana Beton.

The object of research is PT. Bumi Sarana Beton. The analytical method used is qualitative and quantitative descriptive analysis.

Research results show that the transfer pricing method applied by PT Bumi Sarana Beton is a Full Costing method. Based on the Cost (full costing) applied by the Lanjoboko unit, there have been some weaknesses, namely the transfer price based on the total cost plus the 10% mark up does not meet the criteria of similarity of objectives. If an internal transfer of the Lanjoboko division has a smaller contribution margin than the Head Office unit, the full cost of the sales division will be examined or approved by the division involved so that there may be costs that the buyer's division will reject as inefficient costs and the difficulty of determining profit or A reasonable ROI for the seller division.

Keywords: Application of Transfer Price Method

Penerapan Metode Harga Transfer Pada PT Bumi Sarana Beton

Oleh :

Nova Surya Ariani.R

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Bosowa

ABSTRAK

NOVA SURYA ARIANI.2018.Skripsi.Penerapan Metode Harga Transfer Pada PT Bumi Sarana Beton dibimbing oleh Faridah S.E.,M.Si.,AK.,CA dan Thanwain S.E M.Si.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan metode harga transfer yang dilaksanakan oleh PT Bumi Sarana Beton.

Obyek penelitian adalah PT Bumi Sarana Beton. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa metode penetapan harga transfer yang diterapkan oleh PT Bumi Sarana Beton adalah metode Full Costing. Berdasarkan Harga Pokok (*full costing*) yang diterapkan oleh unit Lanjoboko selama ini mengandung beberapa kelemahan yaitu harga transfer berdasarkan biaya total ditambah mark up 10% ini tidak memenuhi kriteria kesamaan tujuan. Jika dilakukan transfer internal divisi Lanjoboko memiliki margin kontribusi yang lebih kecil dari unit Kantor Pusat, biaya penuh divisi penjual akan diperiksa atau disetujui oleh divisi yang terlibat sehingga bisa saja ada biaya yang akan ditolak divisi pembeli sebagai biaya yang tidak efisien serta sulitnya untuk menentukan laba atau ROI yang wajar bagi divisi penjual.

Kata Kunci : Penerapan Metode Harga Transfer

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kasih, karena atas berkah dan karunia-Nya, sehingga penyusunan skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

Berbagai rintangan dan hambatan peneliti alami sejak timbulnya ide untuk meneliti hingga lahirnya karya tulis ini dalam bentuk skripsi. Namun berkat doa dan bantuan dari berbagai pihak, maka penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.

Untuk itu perkenankanlah peneliti menghaturkan terima kasih yang setulus tulusnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr.Ir.H.M.Saleh Pallu,M.Eng sebagai Rektor Universitas Bosowa Makassar
2. Bapak DR.H.A.Arifuddin Mane,S.E.,M.Si.,S.H.,M.H selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
3. Ibu Dr. Hj.Herminawati Abu Bakar, S.E.,M.Si.,M.M selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar
4. Bapak Thanwain S.E.,M.Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar

5. Kepada Ibu Faridah, S.E.,M.Si.,Ak.CA selaku pembimbing I dan bapak Thanwain, S.E., M.Si sebagai pembimbing II atas kerelaan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dengan dedikasi yang tinggi kepada peneliti demi penyempurnaan isi skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Universitas Bosowa yang telah memberikan ilmu dan pendidikannya kepada penulis sehingga wawasan penulis bisa bertambah beserta seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa, terima kasih atas bantuannya dalam pengurusan administrasi.
7. Ucapan terima kasih peneliti tujukan kepada Bapak H.Syam'un Saebe selaku direktur utama PT.Bumi Sarana Beton beserta seluruh stafnya diantaranya Bapak Suhardi, Kak Lukmanul Hakim, dan Kak Ari sebagai pimpinan perusahaan PT. Sarana Utama atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau dan memberikan data-data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Teristimewa buat Ayahanda Abd. Rahman dan Ibunda Hariani yang telah membesarkan, mendidik serta senantiasa memanjatkan doa dan melimpahkan kasih sayangnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Adek-adekku tercinta Fitri dan Alul juga anggota keluarga dan kerabat yang senantiasa memberikan doa dan dukungan semangat kepada penulis.
10. Kepada teman-teman Fakutas Ekonomi jurusan Akuntansi terkhusus Akutansi kelas B yang telah menemani dari awal perkuliahan sampai penyelesaian studi, terimakasih untuk persahabatan ini dan semoga kita bisa meraih segala cita-cita

yang diharapkan dan senior-senior yang tidak berhenti mendukung saya dan memberikan masukan-masukan guna penyelesaian proposal ini

Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini, sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Dengan penuh kerendahan hati, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dalam peningkatan ilmu pengetahuan dan mendapat ridho Allah SWT, Aamiin Ya Rabbal Alamin.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Makassar, 17 Agustus 2018

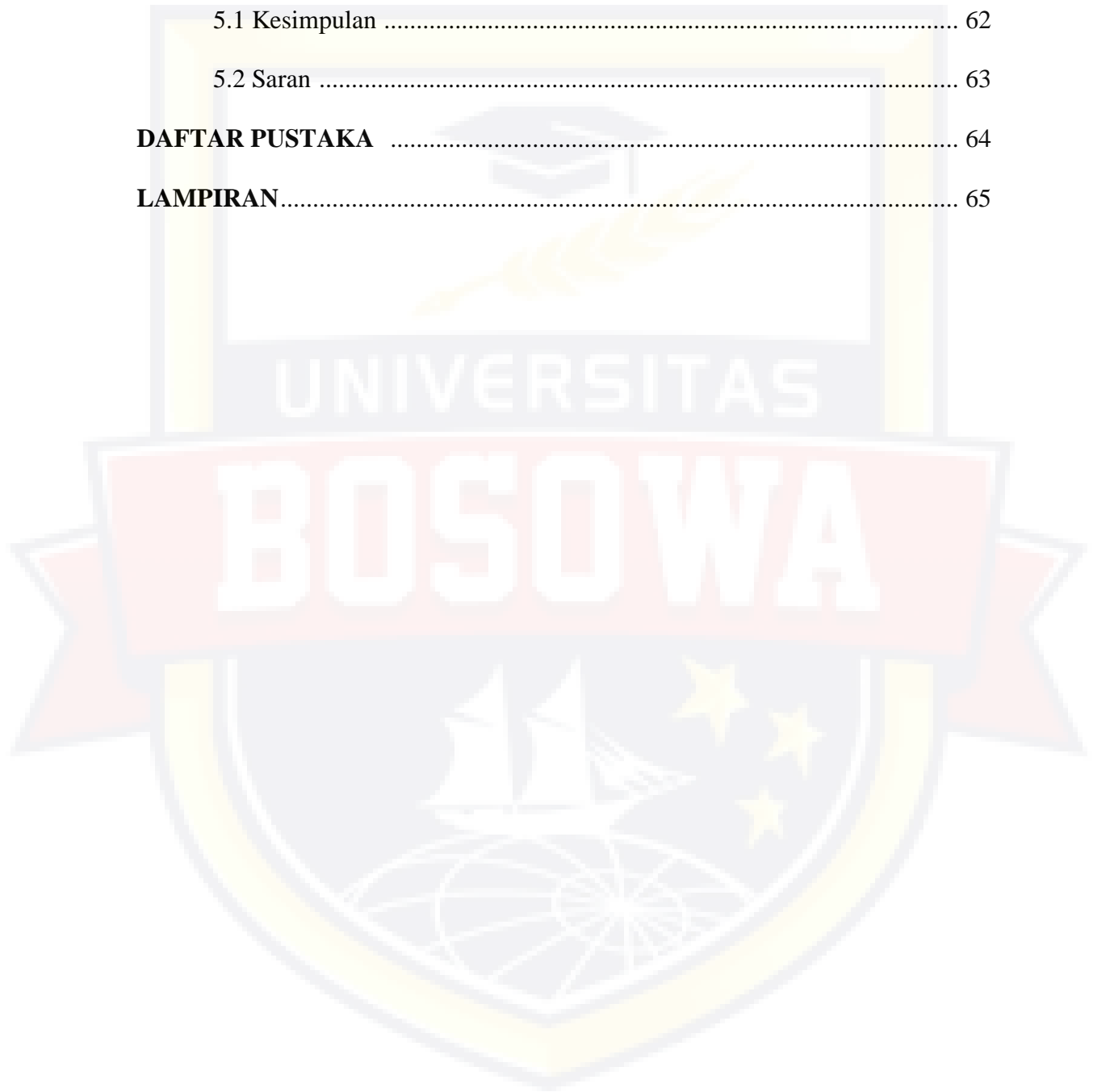
Nova Surya Ariani.R

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Kerangka Teori	5
2.1.1 Desentralisasi	5
2.1.2 Pusat Pertanggungjawaban	6
1. Pusat Pendapatan	7
2. Pusat Biaya	8
3. Pusat Laba	9

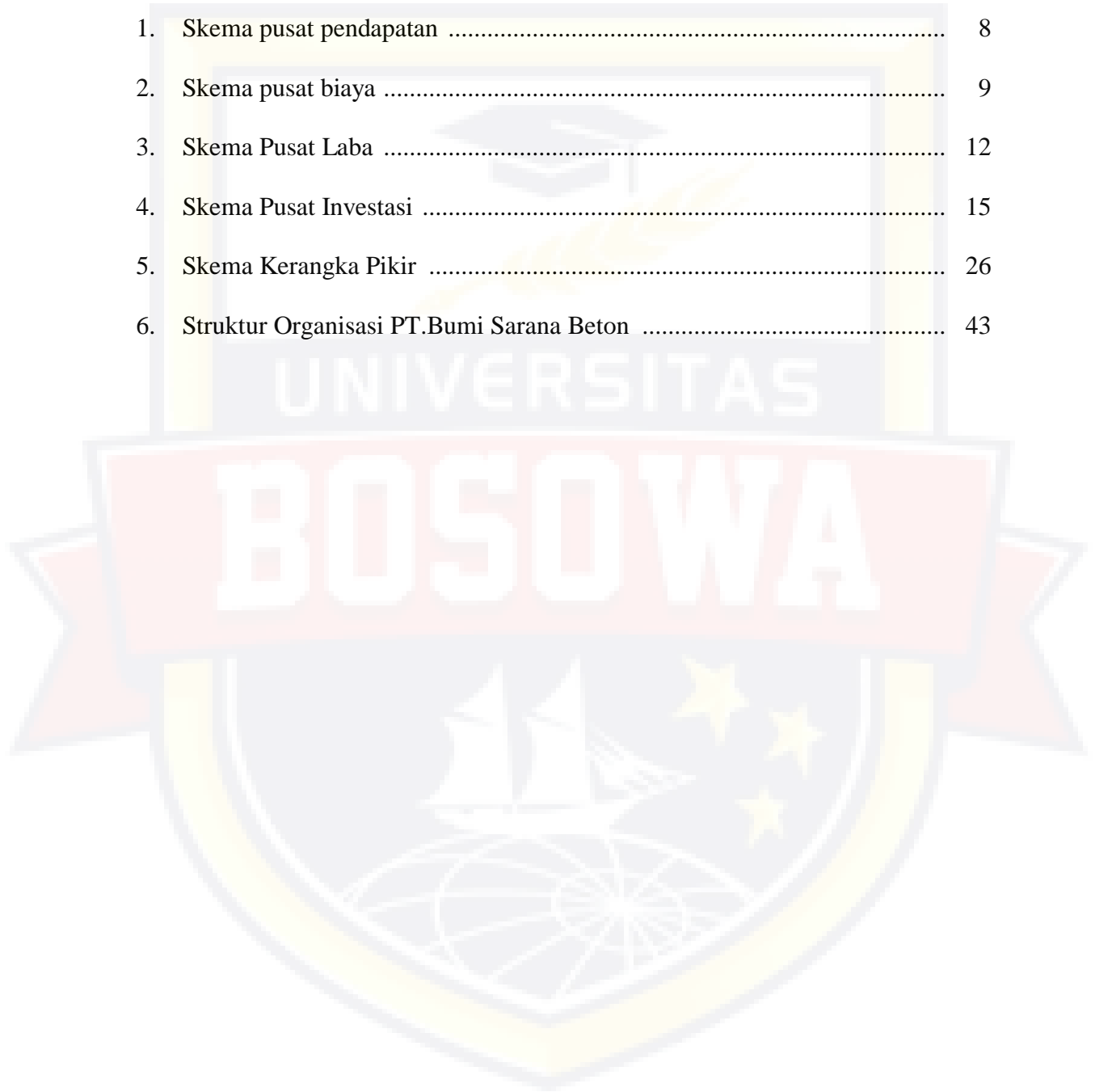
4. Pusat Investasi	12
2.1.3 Harga Transfer	16
1. Definisi Harga Transfer	16
2. Tujuan Dan Situasi Ideal Penentuan Harga Transfer	17
3. Metode Penerapan Harga Transfer	18
4. Kerangka Pikir	33
5. Hipotesis	33
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Lokasi Penelitian	34
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	34
3.3 Metode Pengumpulan Data	34
3.4 Sumber Dan Jenis Data	35
3.5 Metode Analisa Data	35
3.6 Devinisi Operasional	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	38
4.1.1 Sejarah Singkat PT.Bumi Sarana Beton	38
4.1.2 Visi dan Misi PT.Bumi Sarana Beton	40
4.1.3 Struktur Organisasi PT.Bumi Sarana Beton	41
4.2 Analisis Data dan Pembahasan	46
4.2.1 Metode Penetapan Harga Transfer Dalam Perusahaan	46
4.2.2 Prosedur Penetapan Harga Transfer	49

4.2.3 Evaluasi Penerapan Harga Transfer	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1 Kesimpulan	62
5.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN.....	65



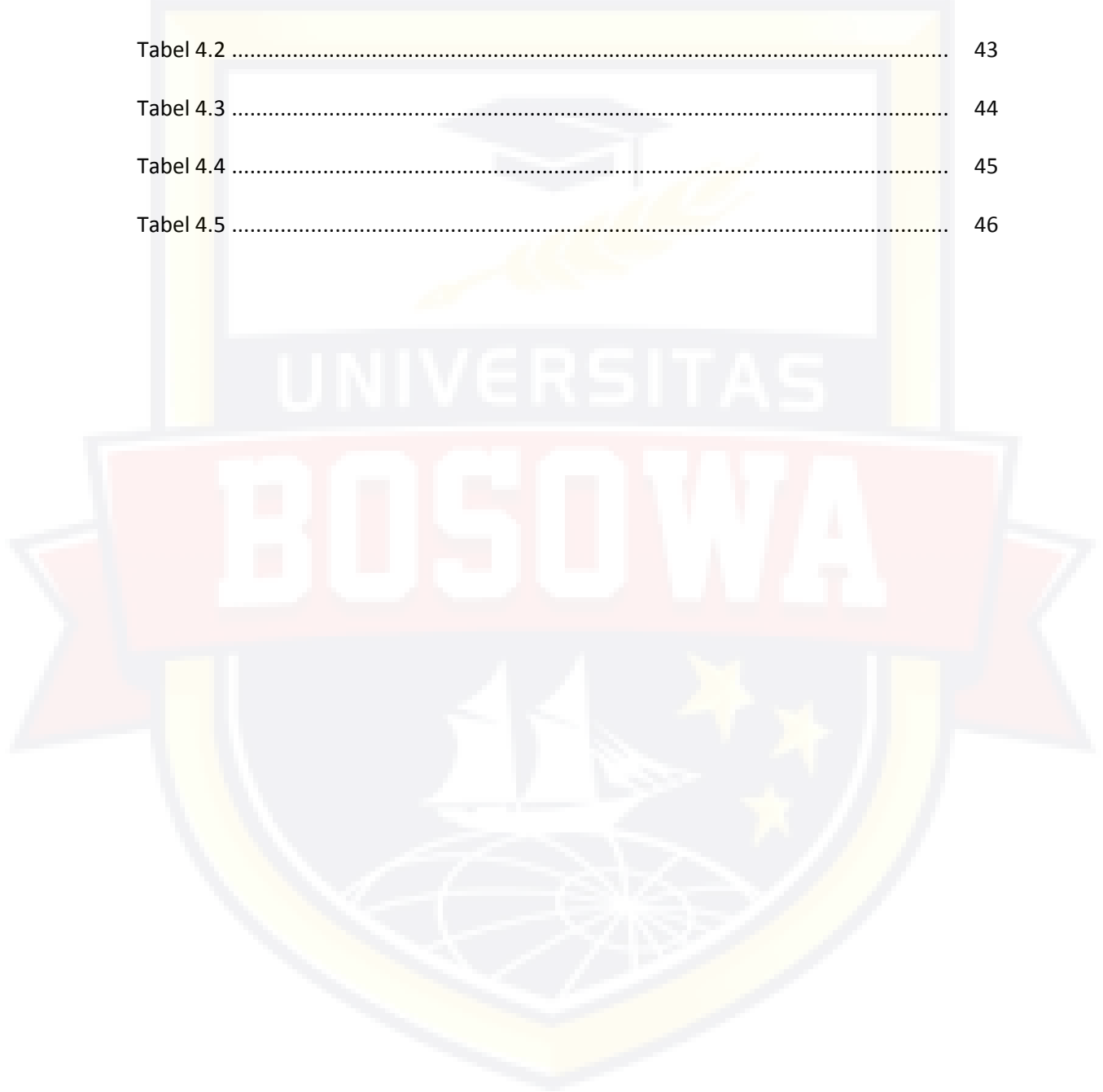
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Skema pusat pendapatan	8
2. Skema pusat biaya	9
3. Skema Pusat Laba	12
4. Skema Pusat Investasi	15
5. Skema Kerangka Pikir	26
6. Struktur Organisasi PT.Bumi Sarana Beton	43



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1	39
Tabel 4.2	43
Tabel 4.3	44
Tabel 4.4	45
Tabel 4.5	46



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era modern seperti sekarang ini pergerakan dan perubahan yang sangat besar terjadi dalam lingkungan bisnis kompetisi dalam berbagai industri menjadi kompetisi global dan langkah-langkah inovasi jasa dan produk mengalami perkembangan yang cukup pesat. Banyak perusahaan dan para karyawannya mengalami perubahan yang drastis. Perubahan terbesar terlihat pada bagaimana organisasi dikelola dan bagaimana aktifitas dilakukan.

Dengan berkembangnya suatu perusahaan menjadi lebih besar dan tumbuh dengan partisipasi banyak orang, maka menjadi tidak mungkin bagi manager puncak untuk membuat keputusan-keputusan tentang segala hal. Adalah wajar bagi manager puncak untuk memberikan wewenang kepada manager dibawahnya untuk mengambil keputusan.

Desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Pada pengambilan keputusan terdesentralisasi, manager puncak memperbolehkan manager pada jenjang yang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggung jawaban mereka. Semakin rendah tingkatan yang diperkenankan mengambil keputusan, berarti semakin tinggi tingkat desentralisasi perusahaan.

Perusahaan - perusahaan yang terdesentralisasi pada umumnya menggolongkan segmen-segmen usaha mereka ke dalam pusat-pusat pertanggung jawaban atau

kedalam unit- unit usaha. Unit-unit tersebut bersifat independen dan beroperasi sebagai suatu kesatuan usaha ekonomis, sehingga unit usaha ini berusaha memperoleh laba yang pada akhirnya merupakan keuntungan bagi perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu masalah dalam mempraktekkan sistem pusat laba adalah menentukan metode paling memuaskan untuk menentukan harga barang dan jasa yang ditransfer dari satu unit ke unit lainnya. Masalah ini sermakin penting dalam suatu perusahaan yang mempunyai transaksi transfer yang signifikan antar unit. Harga transfer menggambarkan suatu jumlah dalam sistem akuntansi untuk setiap transaksi baik produk maupun jasa yang terjadi diantara unit-unit dalam organisasi yang sama. Harga tersebut umumnya sudah mengandung elemen keuntungan, karena setiap unit tentunya akan mentransfer produk atau jasa dengan harga pokok atau dibawahnya.

Masalah harga transfer timbul karena transaksi transfer barang dan jasa benar bebas (*Arm's Length*) di antara unit sebagaimana antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Besarnya harga transfer akan mempengaruhi prestasi unit penjual barang atau jasa maupun prestasi unit pembelinya. Oleh karena itu, harga transfer yang dipandang adil oleh unit penjual dan unit pembelinya akan dapat memotivasi manager kedua unit usaha tersebut.

PT Bumi Sarana Beton merupakan salah satu anak perusahaan dari Kalla Group yang bergerak dalam bidang konstruksi. Sasaran utama perusahaan ini adalah memproduksi Beton Siap Pakai (*Ready Mix*) dan Bata Ringan dengan kualitas tinggi guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan

pesatnya pembangunan dibidang konstruksi, khususnya di Sulawesi, Indonesia Bagian Timur. PT Bumi Sarana Beton merupakan perusahaan yang terdesentralisasi yang menggolongkan segmen-segmen usahanya kedalam beberapa unit usaha. Salah satu unit pada PT. Bumi Sarana Beton adalah Unit Lanjoboko atau unit penyedia bahan baku. Unit lanjoboko inilah yang melakukan transaksi jasa pembuatan beton dengan unit usaha lain pada PT Bumi Sarana Beton. Dari transaksi inilah akan timbul harga transfer sehingga dibutuhkan suatu metode harga transfer yang diterapkan sebagai dasar untuk menetapkan besarnya harga transfer antar unit. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka penelliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Bumi Sarana Beton dengan judul : *“Penerapan Metode Harga Transfer Pada PT Bumi Sarana Beton”*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti merumuskan permasalahan tersebut sebagai berikut :

”Bagaimana Penerapan Metode Harga Transfer Pada PT Bumi Sarana Beton”.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan metode harga transfer yang dilaksanakan oleh PT Bumi Sarana Beton

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam menentukan metode harga transfer.

2. Bagi Penulis

- a. Melatih diri untuk berpikir kritis dalam menghadapi masalah yang nyata dalam dunia kerja.
- b. Berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan khususnya mengenai harga transfer.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu rujukan bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian pada bidang yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Desentralisasi

Di era globalisasi seperti sekarang ini, pertumbuhan perusahaan modern berskala besar semakin pesat. Hal ini diikuti dengan pemikiran organisasi modern yang berorientasi kepada desentralisasi. Suatu organisasi yang terdesentralisasi adalah organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan pada beberapa eksekutif-eksekutif puncak tetapi disebarkan diseluruh organisasi, dengan manajer pada berbagai tingkat membuat keputusan-keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggungjawab mereka.

Dalam perusahaan yang menganut sistem desentralisasi, tanggungjawab perolehan laba dibebankan kepada unit-unit yang lebih rendah di perusahaan semakin rendah tingkatan yang diperkenankan mengambil keputusan, semakin tinggi tingkat desentralisasi perusahaan. Desentralisasi paling efektif bagi perusahaan yang memandang perlu pengukuran biaya dan laba, dan yang paling menjanjikan keberhasilan bagi perusahaan yang unit-unit didalamnya benar-benar otonom.

Menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devi Barmadi Putera (2009: 559) perusahaan memutuskan untuk melakukan desentralisasi karena berbagai alasan, di antaranya:

1. Mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal. Kualitas dari berbagai keputusan dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Sejalan dengan pertumbuhan perusahaan dan penambahan operasi di pasar dan area yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi lokal. Akan tetapi, para manajer tingkat rendah yang berhubungan dengan

- kondisi operasional langsung (seperti kekuatan dan sifat persaingan lokal, sifat tenaga kerja lokal, dan seterusnya) memiliki akses terhadap informasi ini. Akibatnya, mereka sering berada dalam suatu posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan lokal.
2. Memfokuskan manajemen pusat. Dengan mendesentralisasikan keputusan-keputusan operasional, manajemen pusat bebas menangani perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Keberlangsungan jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasional sehari-hari.
 3. Melatih dan memotivasi para manajer. Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer jenjang lebih tinggi yang keluar untuk mengambil keuntungan dari peluang yang lain. Adakah cara yang lebih baik untuk mempersiapkan generasi penerus manajer jenjang yang lebih tinggi, selain memberikan mereka peluang membuat keputusan-keputusan penting. Peluang seperti itu juga memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kemampuan para manajer lokalnya. Manajer-manajer yang menghasilkan keputusan terbaik adalah manajer yang bisa dipromosikan.
 4. Meningkatkan daya saing. Pada perusahaan yang sangat tersentralisasi, margin laba secara keseluruhan mampu menutupi ketidakefektifan yang terjadi di berbagai divisinya. Perusahaan-perusahaan besar sekarang menemukan bahwa mereka tidak mampu mempertahankan suatu divisi yang tidak berdaya saing. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja sebuah divisi atau pabrik adalah memperkenalkannya lebih jauh pada kekuatan-kekuatan pasar.

2.1.2 Pusat- Pusat Pertanggungjawaban

Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban, yang masing-masing direpresentasikan dalam struktur organisasi. Penentuan pusat-pusat pertanggung jawaban dalam suatu organisasi akan dipengaruhi oleh struktur organisasinya.

Menurut Thomas Sumarsan (2013:81) “Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya”.

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:111) ”Pusat pertanggungjawaban ialah “Setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktifitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinnya”.

Menurut Dermawan Sjahrial, Djahotman Purba, Gunawan (2017: 140) “Pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre*) merupakan segmen atau divisi

bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.”

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Sasaran umum organisasi biasanya diputuskan dalam proses perencanaan strategi yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian manajemen dimulai.

Pusat-pusat pertanggungjawaban berguna untuk mewujudkan satu atau lebih tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal ini mendorong para manajer untuk menentukan sejumlah strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi berbagai pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah untuk menimplementasikan sebagai strategi yang telah ditetapkan.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, yang digolongkan menurut sifat input dalam bentuk uang dan atau output yang diukur dengan tujuan pengendalian, yaitu : pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi. Masing-masing pusat pertanggungjawaban membutuhkan perencanaan dan sistem pengendalian yang berbeda. Uraian masing-masing pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Pusat Pendapatan

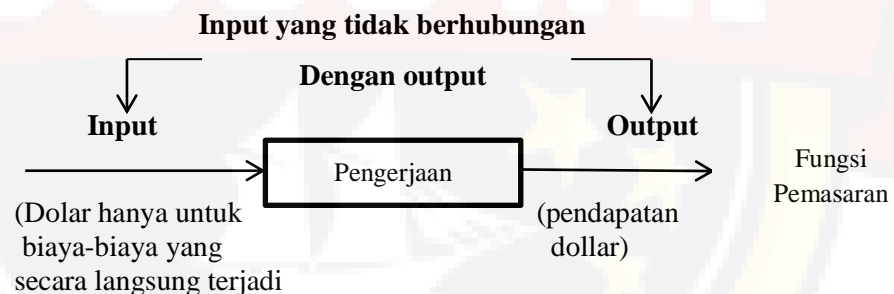
Menurut Thomas Sumarsan (2013:81) “Pusat pendapatan merupakan pusat yang selalu dikaitkan dengan upaya departemen penjualan dan departemen pemasaran untuk mencapai target pendapatan/penjualan/perusahaan”.

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:114) “Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawabannya diukur dengan satuan nilai moneter, sedangkan masukannya tidak. Oleh karena prestasi manajernya dinilai atas dasar nilai pendapatan”.

Dalam pusat pendapatan, output (pendapatan), diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak ada hubungan yang berat antara input (biaya) dengan outputnya. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawabannya dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai inputnya (biaya), karena tidak dapat mempengaruhi pemakaian input tersebut,. Contoh pusat pendapatan adalah departemen pemasaran.

Skema pusat pendapatan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Skema Pusat Pendapatan



Sumber Govindarajan dan Anthony (2013 : 116)

2. Pusat Biaya

Menurut Thomas Sumarsan (2013:13) “Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana masukannya diukur dalam satuan uang , akan tetapi keluarannya tidak diukur daalam satuan uang ”.

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:112) :

Pusat biaya adalah pusat pertanggung jawaban yang hanya bertanggung jawab mengendalikan semua biaya yang terjadi dalam lingkup pusat pertanggung jawabannya, tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang diterima atau diperolehnya. Dalam konsep ini pusat biaya tidak mengendalikan penjualan atau aktivitas perusahaan, jadi hanya mengendalikan biaya saja. Tujuan manajer pusat ini adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya, karena dengan inilah mereka dievaluasi kinerjanya oleh manajer yang lebih tinggi. Pusat biaya dibagi menjadi 2 golongan yaitu :

1. Pusat Biaya Teknik.

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya berupa biaya teknik, yaitu biaya yang masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Dalam mengukur prestasi kerja manajer pusat biaya, biaya-biaya yang dapat diukur biasanya telah mengadopsi biaya standar. Contoh pusat biaya teknik adalah departemen produksi, bagian penggajian

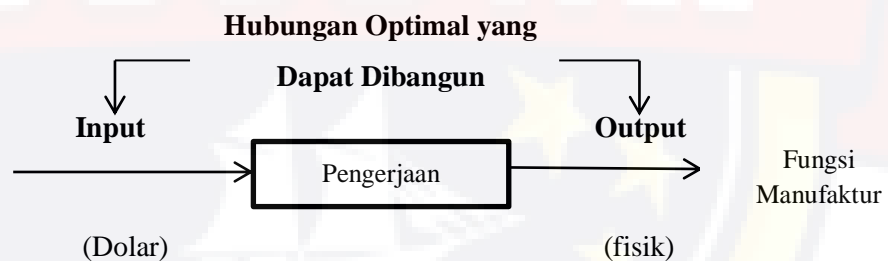
2. Pusat Biaya Kebijakan

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya berupa biaya kebijakan, yaitu biaya yang antara masukan dan keluarannya tidak memiliki hubungan yang nyata dan erat. Oleh karena itu, beban-beban yang dikeluarkan tergantung pada penilaian manajemen atas jumlah yang meadai untuk suatu kondisi. Contoh pusat biaya kebijakan adalah dapertemen akuntansi, dapertemen personalia, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan dan dapertemen hubungan masyarakat.

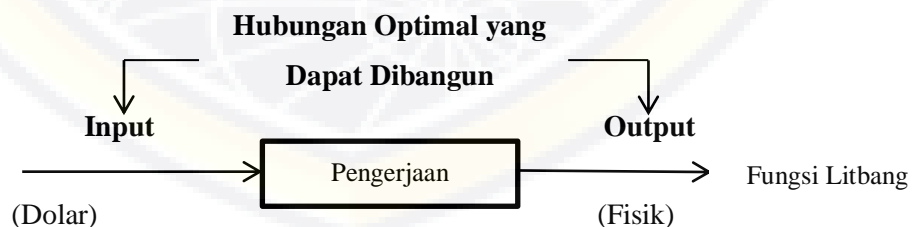
Skema Pusat Biaya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2 Skema Pusat Biaya

Pusat Biaya Teknik



Pusat Biaya Kebijakan



Sumber Govindarajan dan Anthony (2013 : 117)

3. Pusat Laba

Menurut Thomas Sumarsan (2013:123) “Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran (output) – nya maupun masukan (input) – nya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur”.

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:114) “Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dimana baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluarannya (pendapatan yang berhasil dicapai) dapat diukur dengan satuan nilai moneter”.

Jadi pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja finansialnya diukur dalam ruang lingkup laba yaitu selisih antara pendapatan dan pengeluaran. Manajer pusat laba di motivasi agar dapat membuat “*tradeoff*” antara kenaikan biaya dengan kenaikan dengan pendapatan sehingga kenaikan biaya dapat menaikkan pendapatan dalam jumlah yang lebih besar.

Keputusan “*trade-off*” saat didelegasikan secara aman pada manajer level bawah, jika sebelumnya tercipta kondisi sebagai berikut :

- a. Manajer harus mempunyai informasi yang relevan untuk membuat tradeoff pendapatan dan beban.
- b. Harus ada cara untuk mengukur efisiensi dan efektifitas manajer yang membuat *trade-off*.

Tindakan di atas dapat meningkatkan kecepatan dalam pembuatan keputusan, meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan perhatian yang lebih besar untuk profitabilitas, dan memberikan pengukuran yang lebih luas atas kinerja manajemen.

Bagi perusahaan yang mencantumkan laba sebagai salah satu tujuannya, pusat laba terpacu untuk ikut mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pacuan tersebut timbul karena adanya pusat laba dimana peranan pimpinan pusat laba dalam mencapai tujuan perusahaan menjadi kelihatan lebih jelas. Tanggung jawab pusat laba lebih luas dibandingkan pusat pendapatan atau pusat biaya.

Namun sebuah pusat laba juga memiliki keterbatasan dan kekurangan antara lain adalah

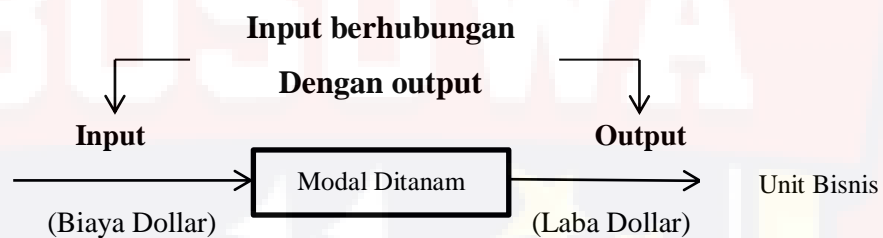
1. Antara sesama unit divisi perusahaan atau unit bisnis yang semula berkerjasama menjadi saling bersaing untuk meningkatkan laba masing-masing divisinya.
2. Setiap divisi pusat laba diharuskan membuat anggaran. Sedangkan anggaran bukanlah suatu ilmu pengetahuan pasti, ada sejumlah pertimbangan dalam estimasi manapun. Karena suatu anggaran harus didasarkan pada prediksi atau kejadian di masa depan, maka revisi atau modifikasi dari anggaran sebaiknya dilakukan ketika selisih dari estimasi membenarkan suatu adanya suatu perubahan dalam rencana.
3. Pusat laba yang lazimnya melakukan penyusunan perencanaan sehingga mengkonsumsi waktu yang banyak. Manajemen sering menjadi tidak sabar dan kehilangan minat karena manajemen berharap terlalu banyak dalam waktu yang singkat.
4. Pusat laba tidak mencerminkan seluruh hasil kerja manajemen. Penyebab utamanya adalah laba hanya mencerminkan hal-hal yang dirupiahkan. Selain itu

penggunaan laba sebagai alat pengukur dapat menyebabkan manajemen mengarah pada tindakan yang bertujuan meningkatkan laba secara tidak wajar, misalnya mencatat pendapatan yang belum terealisasi dengan cepat, menunda pemeliharaan aktiva, mencatat penyisihan piutang ragu-ragu dan tidak benar dan menunda pencatatan beban.

5. Pusat laba dipengaruhi oleh adanya kekuatan-kekuatan eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis. Kekuatan-kekuatan tersebut meliputi perubahan dalam teknologi, tindakan pesaing, ekonomi demografi serta selera pilihan pelanggan, perilaku sosial dan faktor-faktor politik.

Skema pusat biaya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.3 Skema Pusat Laba



Sumber Govindarajan dan Anthony (2013 : 118)

4. Pusat Investasi

Menurut Thomas Sumarsan (2013:129) “Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan.”

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:115) ”Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang paling luas dibanding ketiga

pusat lainnya, karena manajer punya wewenang mengendalikan pendapatan dan biaya”

Penilaian investasi sama dengan penilaian pusat laba namun perbedaannya adalah ditambah dengan analisis terhadap penempatan investasi dari hasil yang dicapai.

Jadi dalam pusat investasi prestasi manajer dinilai atas dasar laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba. Sebagian besar biaya dalam suatu pusat investasi mempunyai hubungan optimal dengan keluarannya. Sedangkan keluaran pusat investasi diukur sebesar pendapatan dan dibandingkan dengan bebannya sehingga diketahui labanya dan selanjutnya dibandingkan dengan investasinya sehingga dapat diukur efektifitasnya.

Investasi diukur berdasarkan penciptaan laba yang dicapai oleh unit bisnis atau divisi sebagai berikut :

1. Investasi diukur berdasarkan jumlah aktiva
2. Investasi diukur berdasarkan jumlah utang dan modal
3. Investasi diukur berdasarkan jumlah modal sendiri.

Penilaian prestasi pusat investasi pada dasarnya dapat dilakukan dengan menggunakan metode berikut :

1. Return on investment (tingkat pengembalian investasi)

Analisis tingkat pengembalian investasi atau *return on investment* (ROI) merupakan teknik analisis keuangan yang bersifat menyeluruh yang lazim digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengukur efektifitas dan

dan efisiensi dari keseluruhan operasi perusahaan. Tingkat pengembalian investasi atau return on investment adalah salah satu rasio kemampulabaan yang berfungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang diinvestasikan dalam aktiva yang digunakan dalam operasional perusahaan untuk menghasilkan laba, sehingga rasio tingkat pengembalian investasi atau *return of investment* adalah :

$$\text{Rumus Roi} = \frac{\text{Total Laba Bersih}}{\text{Total Investasi}}$$

Keunggulan menggunakan rasio tingkat pengembalian investasi atau return of investment adalah sebagai berikut :

- a. Mudah menghitungnya karena angka diambil dari laporan laba rugi dan laporan neraca
 - b. Mudah dipahami. Semakin besar angka ROI semakin baik kinerja unit bisnis atau divisi dan semakin disukai oleh penanaman modal atau calon penanam modal
2. Laba residu atau *Economic Value Added*

Economic value added merupakan salah satu konsep ukuran kinerja keuangan yang dikemukakan pertama kali pada awal tahun 1989, akan tetapi pada saat itu kurang ditanggapi oleh analisis keuangan lainnya hingga sampai dengan September 1993 sebuah artikel pada majalah Fortune menjelaskan secara rinci tentang konsep EVA dan implementasi sukses yang dilakukan oleh Joel Stern dan Bennett Stewardx pada Perusahaan Besar di Amerika Serikat.

Metode EVA bertujuan untuk mengukur kinerja investasi suatu perusahaan dan sekaligus memperhatikan kepentingan dan harapan ppenyandang dana yaitu kreditur dan pemegang saham. Dengan metode EVA akan diperoleh perhitungan ekonomis yang aktual karena EVA dihitung berdasarkan biaya modal rata-rata tertimbang. *Economic Value Added* merupakan ukuran keberhasilan manajemen perusahaan dalam meningkatkan nilai tambah (value added) perusahaan. Jika kinerja perusahaan baik atau efektif (diketahui dari hasil nilai tambah yang diperoleh), maka harga saham perusahaan akan mengalami peningkatan. Sehingga, jika manajer memfokuskan operasional perusahaan pada EVA (*Economic Value Added*) sudah pasti akan membantu mereka untuk beroperasi secara konsisten untuk memaksimalkan laba.

Rumus Menghitung EVA :

$$\text{EVA} = \text{NOPAT (Net Operating After Tax - Capital Charges)}$$

Menghitung Nopat

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT (laba sebelum bunga dan pajak} \times (1 - \text{pajak)}$$

$$\text{Pajak} = \text{beban pajak atau laba bersih sebelum pajak} \times 100 \%$$

Menghitung Capital Charges

$$\text{WACC} \times \text{IC}$$

Keunggulan EVA atau metode *Economic Value Added* adalah sebagai berikut :

1. EVA memfokuskan penilaian pada nilai tambah dengan memperhitungkan beban sebagai konsekuensi investasi.

2. .EVA merupakan alat perusahaan dalam mengukur harapan yang dilihat dari segi ekonomis dalam pengukurannya, yaitu dengan memperhatikan harapan penyandang dana secara adil dimana derajat keadilan dinyatakan dengan ukuran tertimbang dari struktur modal yang ada dan berpedoman pada nilai pasar dan bukan pada nilai buku.
3. Perhitungan EVA dapat dipergunakan secara mandiri tanpa memerlukan data pembandingan seperti standar industri atau data perusahaan lain sebagai konsep penilaian.
4. Konsep EVA dapat digunakan sebagai dasar penilaian pemberian bonus pada karyawan terutama pada divisi yang memberikan EVA lebih sehingga dapat dikatakan bahwa EVA menjalankan stakeholders satisfaction concepts.
5. Pengaplikasian EVA yang mudah menunjukkan bahwa konsep tersebut merupakan ukuran praktis, mudah dihitung dan mudah digunakan sehingga merupakan salah satu bahan pertimbangan dalam mempercepat pengambilan keputusan bisnis.

Skema pusat investasi adalah sebagai berikut

Gambar 2.4 Skema Pusat Investasi :



Sumber Govindarajan dan Anthony (2013 : 118)

2.1.3 Harga Transfer

Jika ada satu pusat laba atau lebih bertanggung jawab bersama atas suatu pengembangan, pembuatan, dan pemasaran suatu produk, maka masing-masing harus berbagi pendapatan yang dihasilkan ketika produk tersebut terjual. Harga transfer merupakan mekanisme untuk mendistribusikan pendapatan ini. Harga transfer harus dirancang sedemikian rupa agar dapat mencapai sasaran yang ditetapkan.

1. Definisi Harga Transfer

Menurut Thomas Sumarsan (2013:139) “Harga transfer adalah jumlah nilai uang untuk setiap transfer produk (barang/jasa) dari pusat pertanggungjawaban yang satu kepada pusat pertanggungjawaban yang lain atau sebaliknya”.

Menurut Dermawan Sjahrial, Djahotman Purba, Gunawan (2017: 142)

Harga transfer adalah harga yang ditetapkan ketika satu divisi dari satu perusahaan menjual pada divisi lainnya, maka semua divisi-divisi tersebut serta perusahaan secara keseluruhan terkena pengaruhnya. Artinya, masing-masing divisi (penjual dan pembeli) berusaha untuk tidak dirugikan akibat harga transfer, dalam penyusunan kebijakan penetapan harga transfer bagi penjual maupun pembeli harus mempertimbangkan biaya peluang (opportunity cost).

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:116) “Harga transfer adalah harga yang dibebankan oleh suatu segmen perusahaan yang menyediakan barang atau jasa kepada segmen lain dari perusahaan yang sama”.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa harga transfer adalah harga barang atau jasa yang diperjual belikan (dipertukarkan) dari satu divisi ke divisi lain dalam perusahaan yang sama.

2. Tujuan Dan Situasi Ideal Penentuan Harga Transfer

Menurut Thomas Sumarsan (2013:139) suatu sistem harga transfer yang baik

harus mencapai beberapa tujuan sebagai berikut :

1. Memberikan kebebasan kepada pusat pertanggungjawaban untuk membuat keputusan;
2. Memberi informasi yang relevan bagi unit bisnis untuk menentukan timbal balik yang optimal antara biaya dan pendapatan perusahaan
3. Meningkatkan laba unit bisnis dan sekaligus meningkatkan laba perusahaan sehingga tujuan dari perusahaan tercapai
4. Membantu mengevaluasi kinerja ekonomi dari unit bisnis secara akurat.
5. Sistem dalam masing-masing unit bisnis harus sederhana, mudah dimengerti, dan mudah dikerjakan oleh staf unit bisnis.

Pencapaian keselarasan tujuan dalam penentuan harga transfer mungkin sulit tercapai karena resiko sub optimalisasi. Resiko sub optimalisasi adalah resiko yang timbul karena divisi-divisi yang menegosiasi harga transfer mementingkan optimalisasi pencapaian tujuan divisinya sendiri tanpa memperhatikan keselarasan tujuan perusahaan sebagai suatu kesatuan.

Keselarasan tujuan dapat tercapai jika dalam penentuan harga transfer dapat memenuhi prinsip dasar harga transfer. Prinsip dasar harga transfer adalah prinsip yang menyatakan bahwa harga transfer terus berupa dengan harga yang dibebankan jika produk dijual kepada pihak luar atau jika produk dibeli dari pihak luar. Prinsip dasar tersebut dapat tercapai jika tercapai situasi ideal dalam penentuan harga transfer.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011:354) kriteria-kriteria atau situasi ideal untuk memiliki harga transfer adalah :

1. Orang-orang yang kompeten. Secara ideal, para manajer harus memperhatikan kinerja jangka panjang dari pusat tanggung jawab mereka, sama seperti kinerja jangka pendeknya. Adapun staf yang terlibat dalam negosiasi dan arbitrase harga transfer juga harus kompeten.
2. Atmosfir yang baik. Semua manajer harus menjadikan profitabilitas, sebagaimana diukur dalam laporan laba rugi mereka, sebagai cita-cita yang penting dan pertimbangan yang signifikan dalam penilaian kinerja mereka. Selain itu, mereka harus memandang bahwa harga transfer tersebut adil.
3. Harga pasar. Harga transfer yang ideal adalah berdasarkan harga pasar normal dan mapan dari produk identik yang sedang ditransfer. Maksudnya, harga pasar mencerminkan kondisi yang

sama (kuantitas, waktu pengiriman, dan kualitas) dengan produk yang dikenakan harga transfer.

4. Kebebasan memperoleh sumber daya. Harus ada alternatif dalam memperoleh sumber daya. Para manajer sebaiknya diizinkan untuk memilih alternatif yang paling baik untuk mereka.
5. Informasi penuh. Para manajer harus mengetahui semua alternatif yang ada, serta biaya dan pendapatan yang relevan dari masing-masing alternatif tersebut.
6. Negosiasi. Mekanisme kerja yang berjalan lancar harus ada dalam melakukan negosiasi “kontrak” antar unit usaha.

3. Metode Penetapan Harga Transfer

Banyak metode penetapan harga transfer yang digunakan dalam praktik. Tidak ada metode harga transfer yang sempurna. Setiap metode penetapan harga transfer mempunyai keunggulan dan sekaligus memiliki kelemahan jika dibandingkan dengan metode harga transfer lainnya. Semua tergantung keputusan pemimpin perusahaan harga transfer mana yang paling baik untuk digunakan perusahaan tersebut.

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:141) ada tiga pendekatan umum yang digunakan untuk menetapkan harga transfer adalah :

a. Metode Harga Transfer Negosiasi

Harga transfer negosiasi (*negotiated transfer price*) adalah harga transfer yang disepakati antara divisi penjualan dengan divisi pembelian. Harga transfer negosiasi memiliki beberapa keunggulan diantaranya :

1. Metode ini melindungi otonomi dengan konsisten dengan semangat desentralisasi.
2. Manajer divisi cenderung memiliki informasi yang lebih baik mengenai potensi biaya dan manfaat dari transfer tersebut daripada pihak-pihak lain di dalam perusahaan.

3. Mendorong pengelolaan divisi penjual menjadi lebih sadar tentang pentingnya pengendalian biaya.
4. Divisi pembeli akan memperoleh manfaat dengan membeli produk dengan biaya yang lebih rendah dari pesaingnya.
5. Memberikan dasar untuk pengukuran kinerja divisi yang lebih realistis dan dapat dikendalikan oleh manajer divisi melalui negosiasi.

Jika harga transfer negosiasi digunakan, manajer yang terlibat dalam transfer yang diusulkan di dalam perusahaan itu bertemu untuk membahas syarat dan ketentuan transfer. Jika transfer internal perusahaan akan mengakibatkan laba yang lebih tinggi bagi perusahaan, selalu terdapat kisaran harga transfer yang memungkinkan divisi penjual maupun pembeli juga akan mendapatkan laba yang lebih tinggi jika mereka sepakat dengan harga transfer negosiasi. Oleh karena itu, jika manajer memahami usaha mereka sendiri dan dapat bekerja sama, maka seharusnya mereka selalu bersedia membuat kesepakatan harga transfer untuk mendukung kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Selain memberikan banyak keuntungan, metode negosiasi juga mempunyai banyak kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah :

- a. Harga transfer yang disepakati dapat bergantung pada keterampilan negosiasi dan tawar menawar manajer yang terlibat, sehingga hasil akhir negosiasi tidak optimal bagi sebagian manajer divisi.

- b. Metode ini bisa saja menyebabkan konflik antar divisi yang terlibat dalam negosiasi dan resolusi konflik tersebut membutuhkan keterlibatan manajemen puncak untuk menengahi.
- c. Metode ini memakan waktu bagi manajer yang terlibat, khususnya yang melibatkan sejumlah besar transaksi.

b. Metode Harga Transfer Berdasarkan Biaya

Metode harga transfer berbasis biaya sering digunakan dalam praktek, terutama ketika tidak ada pasar eksternal bagi produk yang sedang ditransfer. Dalam kondisi seperti itu, pasar tersebut adalah tidak sempurna karena harga pasar dapat saja dipengaruhi oleh banyak faktor misalnya perusahaan itu sendiri yang menetapkan harga transfer, atau karena hanya ada permintaan eksternal yang terbatas.

Banyak perusahaan menetapkan harga transfer berdasarkan biaya variabel (*variable cost*) atau biaya penuh (*full cost*) yang dibebankan oleh divisi penjualan. Hal ini disebabkan karena metode harga transfer ini relatif sederhana dan mudah dibandingkan dengan metode harga pasar dan metode harga negosiasi. Meskipun relatif sederhana dan mudah, tetapi metode ini memiliki beberapa kekurangan di antaranya :

- a. Penggunaan biaya terutama biaya penuh sebagai harga transfer dapat mengarah ke keputusan buruk dan oleh karenanya mengarah ke kondisi yang tidak optimal.
- b. Jika biaya digunakan sebagai harga transfer, divisi penjualan tidak akan

pernah menghasilkan laba dari setiap transfer internal. Sebaliknya, divisi yang melakukan penjualan akhir kepada pihak luar akan menghasilkan keuntungan bagi divisinya dibandingkan dengan divisi yang melakukan penjualan secara internal.

c. Penentuan harga transfer berdasarkan biaya dapat mengakibatkan tidak adanya insentif atau dorongan untuk mengendalikan biaya. Jika biaya satu divisi hanyalah diteruskan ke divisi berikutnya melalui transfer internal, maka tidak ada insentif bagi semua divisi untuk mengendalikan biaya. Persoalan ini dapat diatasi dengan menggunakan biaya standart dan bukan biaya aktual sebagai dasar untuk penentuan harga transfer.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan dapat memilih biaya variabel dan biaya tetap dalam penentuan harga transfer. Harga transfer berdasarkan biaya variabel membutuhkan pembebanan biaya variabel (biaya manajerial) yang telah dihitung oleh divisi pemasok ke divisi penerima. Kelemahan dari metode harga transfer atas dasar biaya variabel adalah dapat menyebabkan divisi pemasok tidak mampu menutupi biaya tetapnya. Di lain sisi, harga transfer berdasarkan biaya penuh melibatkan penentuan total biaya per unit untuk divisi pemasok atau penjual. Biaya penuh mencakup unsur biaya tetap maupun biaya variabel. Total biaya per unit selanjutnya akan digunakan untuk mengevaluasi setiap unit produk yang ditransfer secara internal.

c. Metode Harga Transfer Berdasarkan Harga Pasar

Beberapa bentuk harga pasar yang kompetitif (harga yang dibebankan pada barang atau jasa tertentu di pasar terbuka) sering dianggap sebagai pendekatan terbaik dalam penentuan harga transfer apabila negosiasi harga transfer terhenti.

Pendekatan harga pasar dirancang untuk situasi yang terdapat pasar luar bagi barang atau jasa yang ditransfer, yakni barang atau jasa itu dijual dalam bentuknya yang sekarang ke konsumen luar. Jika divisi penjual tidak memiliki kapasitas menganggur (*idle capacity*), harga pasar di luar merupakan pilihan yang baik untuk metode harga transfer dibandingkan dengan metode lainnya. Alasannya adalah dari sudut pandang perusahaan, biaya transfer yang sebenarnya adalah biaya peluang/kesempatan (*opportunity cost*) atas pendapatan yang hilang dari penjualan ke pihak luar. Apakah produk tersebut ditransfer secara internal atau dijual ke pasar luar, biaya produksinya akan tetap sama. Jika harga pasar digunakan sebagai harga transfer, manajer divisi penjualan akan kehilangan apapun dengan melakukan transfer produknya dan manajer divisi pembelian akan mendapatkan sinyal yang tepat mengenai berapa banyak sesungguhnya biaya yang ditanggung perusahaan untuk terlaksananya transfer tersebut.

Keuntungan yang akan diterima perusahaan yang menerapkan harga transfer berdasarkan harga pasar yaitu otonomi divisi dan maksimalisasi keuntungan perusahaan.

1. Otonomi divisi. Prinsip desentralisasi menyatakan bahwa perusahaan sebaiknya memberikan otonomi kepada manajer untuk menetapkan harga transfer dan untuk memutuskan apakah melakukan penjualan secara internal ataupun

eksternal. Namun hal ini sangat sulit bagi para manajer puncak ketika manajer level bawah membuat keputusan yang kurang optimal. Sebaliknya, apabila manajer puncak turut campur maka tujuan desentralisasi tidak akan tercapai. Manajer puncak harus mampu mengakomodasi kedua persoalan yang berbeda.

Selain itu menetapkan harga transfer yang tepat, manajer puncak harus mengetahui secara rinci, mengenai pasar di luar perusahaan, biaya variabel, dan penggunaan kapasitas oleh divisi pembelian keputusan operasi dibandingkan para manajer puncak yang berada di kantor pusat perusahaan.

2. Maksimalisasi keuntungan perusahaan. Dalam kebanyakan kasus dimana harga transfer menggunakan dasar harga pasar, transfer internal diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi divisi perusahaan, karena divisi pembeli memperoleh beberapa keuntungan diantaranya :

- a. Kualitas pelayanan yang lebih baik
- b. Fleksibilitas yang lebih besar dan
- c. Keandalan pasokan

Kedua divisi itu dapat mengambil manfaat dari biaya administrasi, penjualan dan transportasi yang lebih murah. Keputusan perusahaan untuk memilih harga pasar sebagai harga transfer dapat menghasilkan kepentingan (keuntungan) terbaik pada perusahaan atau kelompok secara keseluruhan.

Di samping memberikan keuntungan, metode harga pasar perlu mendapat perhatian karena menimbulkan kerugian yang bersifat inheren atau melekat (

inherent risk) yang selalu ada dalam pelaksanaan metode ini. Beberapa kerugian dalam implementasi harga pasar meliputi :

1. Harga pasar bersifat sementara, yang disebabkan oleh kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan atau dumping atau sangat tergantung pada volume output yang disediakan untuk pasar eksternal.
2. Harga transfer berdasarkan nilai pasar, dalam kondisi tertentu, bersifat disinsentif untuk menggunakan kapasitas cadangan di divisi tertentu. Sebaiknya harga transfer berdasarkan biaya, kemungkinan dapat memberikan insentif untuk menggunakan sumber daya cadangan dalam rangka menghasilkan kontribusi marginal untuk keuntungan.
3. Banyak produk yang tidak memiliki harga pasar yang ekuivalen atau setara sehingga perusahaan harus memilih harga produk yang serupa, meskipun tidak identik sebagai harga transfer. Dalam keadaan seperti itu opsi untuk menjual atau membeli produk di pasar terbuka tidak benar-benar terjadi.
4. Kemungkinan terdapat pasar eksternal yang tidak sempurna bagi item produk yang di transfer, sehingga divisi jika divisi yang mentransfer mencoba untuk menjual produk lebih banyak ke pihak eksternal, hal itu akan mengurangi harga jual.

Menurut Mulyadi (2001 : 384) , ada berbagai metode yang umum digunakan dalam penentuan harga transfer, antara lain :

1. Metode Harga Transfer Berdasarkan Harga Pasar

Sistem harga transfer berdasarkan harga pasar menggunakan harga yang ditetapkan oleh mekanisme permintaan dan penawaran pasar. Dalam penentuan harga transfer berdasarkan harga pasar, harga transfer dihitung dengan menggunakan metode harga pasar minus (*market place minus*). Harga yang berlaku dipasar dikurangi dengan potongan volume dan berbagai biaya yang dapat dihindari oleh divisi penjual untuk mendapatkan harga barang atau jasa yang ditransfer dari divisi penjual ke divisi pembeli. Jika produk yang ditransfer memiliki harga pasar, harga pasar produk merupakan biaya kesempatan (*opportunity cost*) baik bagi divisi penjual maupun divisi pembeli, sehingga harga tersebut merupakan dasar yang adil sebagai dasar penentuan harga transfer bagi divisi yang terlibat.

Dalam kondisi terbatasnya pasar, harga transfer yang paling memuaskan adalah harga kompetitif. Harga tersebut dapat dicari dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Jika harga yang dipublikasikan tersedia, maka dapat digunakan dalam penentuan harga transfer, sehingga harga yang terjadi merupakan harga yang benar-benar merupakan harga pasar.
- b. Harga pasar dengan penawaran (lelang). Hal ini umumnya dilakukan jika tawaran yang lebih rendah mempunyai kesempatan untuk dapat dibenarkan untuk terjadinya transaksi.
- c. Jika pusat laba produksi menjual barang yang sama ke pasar (ekstern), sering dilakukan dengan harga yang kompetitif atas dasar harga pasar ekstern.

d. Pusat-pusat laba membeli barang yang sama dari pasar eksteren, sering dilakukan dengan harga yang kompetitif untuk produk yang dibeli.

Dalam penentuan harga transfer berdasarkan harga pasar, harga transfer dapat juga dihitung dengan menggunakan harga pasar atas dasar harga pokok. Alasan penerapan metode ini adalah :

- a. Pada pasar kompetitif tidak tersedia informasi harga jual dari produk yang ditransfer. Harga pasar timbul jika produk yang ditransfer merupakan produk yang belum selesai.
- b. Kesulitan dalam penentuan dari harga jual yang disebabkan oleh perselisihan antar manajer divisi.
- c. Jika produk yang ditransfer mengandung formula atau proses rahasia sehingga tidak diinginkan untuk diungkapkan ke pihak lain.

Metode penentuan harga transfer atas dasar harga pasar mempunyai kelebihan dan kelemahan. Berikut akan diuraikan kelebihan dan kekurangannya.

Kelebihan metode penentuan harga transfer berdasarkan harga pasar adalah sebagai berikut :

1. Mencerminkan transaksi yang independen (*arm's lenght transaction*). Transaksi independen (*arm's lenght transaction*) adalah transaksi yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih secara bebas. Harga pasar ditentukan oleh pihak-pihak eksternal perusahaan sehingga menggambarkan transaksi independen (*arm's lenght transaction*).

2. Merupakan dasar yang terbaik untuk pembuatan keputusan. Bagi divisi penjual, harga pasar dapat dipakai sebagai dasar membuat keputusan untuk menjual barang dan jasanya ke pihak luar atau mentransfernya ke divisi yang lain.
3. Menjadikan setiap divisi sebagai satuan bisnis yang terpisah. Harga pasar bagi divisi penjual mencerminkan pendapatan divisi tersebut jika barang atau jasanya dijual kepada pihak luar dan bagi divisi pembeli mencerminkan biaya jika divisi tersebut dibeli dari pihak luar sehingga menjadikan setiap divisi sebagai satuan bisnis independen yang terpisah satu sama lain.

Kelemahan metode penentuan harga transfer berdasarkan harga pasar adalah sebagai berikut :

1. Tidak semua produk yang ditransfer antara divisi memiliki harga pasar.
2. Harga pasar seringkali berubah sehingga harga transfer produk antar divisi perlu dihitung kembali.
3. Pasar harga sering kali tidak mencerminkan harga pasar sesungguhnya atau harga pasar produk yang ditransfer tidak tercantum dalam daftar harga sehingga memperoleh informasi harga pasar perlu tambahan pengorbanan dan upaya.
4. Penghematan biaya yang timbul karena produk yang ditransfer ke divisi lain atau tidak dijual ke pihak lain, seharusnya tidak hanya dinikmati oleh divisi pembeli saja dalam bentuk pengurangan harga pasar tetapi juga harus diperhitungkan pula untuk divisi penjual.

2. Metode Harga Transfer Berdasarkan Biaya

Dalam penentuan harga transfer ini, harga jual barang yang ditransfer antar divisi didasarkan pada biaya penuh produk yang ditransfer. Biaya penuh yang dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer dapat dipilih dari dua macam biaya yaitu : biaya penuh sesungguhnya atau biaya penuh standar.

Jika biaya penuh sesungguhnya dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer, kemungkinan yang dapat timbul adalah divisi pembeli akan dibebani dengan ketidak efisienan yang terjadi di divisi penjual. Hal ini disebabkan karena biaya penuh sesungguhnya divisi penjual dapat mengandung ketidak efisienan yang terjadi di divisi penjual. Oleh karena itu, biaya penuh sesungguhnya tidak baik jika digunakan sebagai dasar penentuan harga transfer.

Jika biaya penuh standar dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer, divisi pembeli tidak dibebani dengan kemungkinan terjadi ketidak efisienan di divisi penjual, karena biaya penuh standar mencerminkan operasi terbaik dengan biaya yang seharusnya di divisi penjual. Harga transfer yang menggunakan biaya penuh standar sebagai dasar akan memberikan keuntungan bagi divisi pembeli, karena divisi pembeli dibebani dengan biaya yang seharusnya memproduksi produk di divisi penjual.

Biaya penuh yang dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer dapat dihitung dengan salah satu dari tiga pendekatan penentuan biaya yaitu : *full costing, variable costing, atau activity based costing*

Menurut Mulyadi (2001 : 48-51) perbedaan unsur biaya dalam pendekatan Full Costing, Variabel Costing, dan Activity-Based Costing dapat digambarkan dibawah ini :

1. Activity Based Costing

Pada dasarnya merupakan metode penentuan harga pokok produk (product costing) yang ditujukan untuk menyajikan informasi harga pokok produk secara cermat (accurate) bagi kepentingan manajemen, dengan digunakan untuk menghasilkan produk. Jika full costing dan variable costing menitikberatkan penentuan harga pokok produk hanya pada fase produksi saja, activity-based costing menitikberatkan penentuan harga pokok produk di semua fase pembuatan produk, sejak fase desain dan pengembangan produk sampai dengan penyerahan produk ke konsumen.

2. Full Costing

Full costing merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi ke dalam harga pokok produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, baik yang berperilaku variabel maupun tetap. Harga pokok produk yang dihitung dengan pendekatan full costing terdiri dari unsur harga pokok produksi (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik variabel dan biaya overhead pabrik tetap) ditambah dengan biaya non produksi (biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum).

3. Variabel Costing

Variabel costing merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang hanya memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel ke dalam harga pokok produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik variabel. Harga pokok produk yang dihitung dengan pendekatan variabel costing terdiri dari unsur harga pokok produksi variabel (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik variabel) ditambah dengan biaya non produksi variabel (biaya pemasaran variabel dan biaya administrasi dan umum variabel) dan biaya tetap (biaya overhead pabrik tetap, biaya pemasaran tetap dan biaya administrasi dan umum tetap).

Metode ini relatif mudah diterapkan namun memiliki beberapa kelemahan.

Menurut Mulyadi (2001 : 394) beberapa kelemahan yang melekat dalam penentuan harga transfer atas dasar biaya adalah :

1. Penggunaan biaya terutama biaya penuh sebagai harga transfer dapat mengarah pada keputusan buruk dan oleh karenanya akan mengarah pada sub optimalisasi.
2. Dalam penentuan harga transfer, harus dicapai persetujuan terlebih dahulu antara divisi penjual dan divisi pembeli mengenai biaya apa saja yang dapat diterima sebagai dasar penentuan harga transfer.
3. Sebenarnya sangat sulit untuk menentukan laba atau *return of invesment* yang wajar bagi divisi penjual.
4. Penentuan harga transfer yang berdasarkan pada biaya adalah bahwa metode ini tidak menyediakan insentif untuk mengendalikan biaya. Jika biaya suatu divisi hanyalah diteruskan ke divisi berikutnya, maka tidak ada insentif bagi siapapun untuk mengendalikan biaya. Persoalan ini dapat diatasi dengan menggunakan biaya standar dan bukan biaya sesungguhnya untuk harga transfer.

3. Harga Transfer Berdasarkan Negosiasi

Dalam pengelolaan harga transfer berdasarkan negosiasi besarnya harga transfer ditetapkan melalui negosiasi atau tawar menawar antara divisi pembeli dan divisi penjual. Penentuan harga negosiasi menganjurkan proses tawar menawar yang bebas antardivisi seolah-olah mereka merupakan satu kesatuan usaha yang terpisah.

Menurut Supriyono (2000:118), kelebihan metode penentuan harga transfer berdasarkan negosiasi adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan ini melindungi otonomi divisi dan konsisten dengan semangat desentralisasi.
2. Negosiasi menunjukkan kepercayaan manajer pusat pada manajer divisi untuk membuat keputusan mengenai harga beli input dan harga jual output divisinya.
3. Para manajer divisi memiliki informasi relevan mengenai biaya dan harga pasar produk yang ditransfer sehingga dalam negosiasi dapat dicapai harga transfer yang rasional.

Menurut Supriyono (2000:118) kelemahan metode penentuan harga transfer berdasarkan negosiasi adalah sebagai berikut :

1. Metode negosiasi memerlukan waktu perundingan antar manajer divisi yang lama.
2. Metode ini cenderung menimbulkan konflik atau perselisihan antardivisi.
3. Pada metode ini, pengukuran kemampuan laba divisi sangat peka terhadap keahlian tawar menawar antar manajer divisi.
4. Metode ini memerlukan waktu manajemen kantor pusat yang banyak untuk mengamati proses negosiasi dan sebagai mediator jika diperlukan.
5. Metode ini dapat mengakibatkan produktifitas yang rendah jika harga transfer negosiasi tidak memuaskan manajer divisi

4. Harga Transfer Berdasarkan Arbitrasi

Meskipun aturan-aturan dalam negosiasi atau perundingan harga transfer telah ditentukan dengan rinci dan adil namun dalam tawar menawar antar divisi penjual dan divisi pembeli mungkin dapat dicapai kesepakatan harga dan syarat transfer. Oleh karena itu, manajer kantor pusat harus menciptakan prosedur untuk mengarbitrasi harga dan syarat transfer.

Untuk mengarbitrasi harga transfer, manajemen puncak kantor pusat dapat menugaskan pada seorang eksekutif tertentu, misalnya direktur keuangan, untuk berdialog dengan para manajer yang terlibat dalam perundingan harga dan syarat transfer. Atas dasar dialog tersebut, eksekutif yang disertai tanggungjawab penugasan tersebut memutuskan harga dan syarat transfer.

Harga transfer arbitrase adalah harga transfer yang ditentukan oleh eksekutif atau badan lain yang ditugasi untuk mengarbitrase harga transfer setelah orang atau badan tersebut berdialog dengan para manajer yang bersangkutan. Dengan kata lain, metode ini menggunakan jasa pihak ketiga untuk menentukan harga transfer. Dialog tersebut diharapkan dapat bermanfaat untuk memutuskan harga transfer yang adil bagi manajer penjual dan manajer pembeli.

Jika dipandang sangat diperlukan, perusahaan dapat membentuk komite arbitrase. Komite arbitrase adalah komite yang mempunyai tanggungjawab utama untuk :

1. Menyelesaikan perselisihan harga transfer
2. Menelaah kembali perubahan sumber peengadaan.
3. Jika diperlukan, mengubah aturan-aturan penentuan harga transfer.

Kelebihan metode penentuan harga transfer berdasarkan arbitrase adalah suatu harga dapat ditetapkan sedemikian rupa sehingga akan mencapai tujuan yang dianggap paling penting oleh manajemen pusat dan akan terbentuk harga karena ditentukan oleh pihak ketiga.

Kelemahannya adalah metode ini dapat mengalahkan tujuan penting dari desentralisasi tanggungjawab atas laba yang memuat karyawan divisional sadar akan laba. Metode ini juga sangat menghambat otonomi dan insentif laba bagi manajer divisi karena transfer arbitrasi umumnya mencakup markup, maka menentukan biaya aktual dari produk final dapat menjadi sulit, dan laba antar divisi dalam suatu perusahaan harus dieliminasi untuk laporan keuangan dan return pajak penghasilan konsolidasi.

5. Metode Penentuan Harga Transfer Dua Langkah (Ganda)

Cara lain adalah dengan membuat suatu harga transfer yang meliputi dua beban :

1. Untuk setiap unit yang terjual, pembebanan biaya dilakukan dengan jumlah yang sama dengan biaya variabel standar produksi.
2. Pembebanan biaya berkala dilakukan dalam jumlah yang sama dengan biaya tetap yang berkaitan dengan fasilitas yang disediakan untuk unit pembelian.

Suatu perusahaan akan mengadopsi penentuan harga transfer dua langkah (ganda) jika :

1. Divisi produksi menggunakan harga transfer berdasarkan pasar, negosiasi, atau arbitrasi dalam menghitung pendapatannya dari penjual internal.
2. Biaya variabel dari divisi produksi ditransfer ke divisi pembeli, bersama dengan bagian yang wajar dari biaya tetap.
3. Total laba divisi lebih besar dibandingkan dengan laba untuk perusahaan secara keseluruhan.

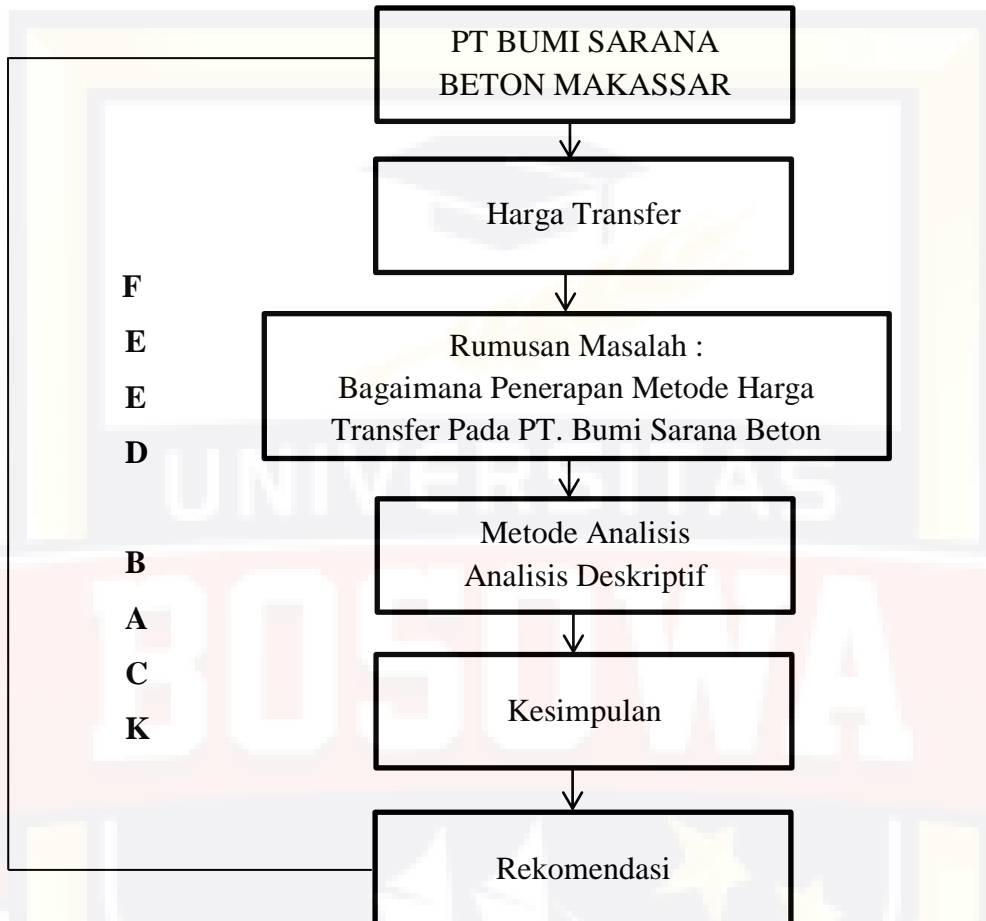
Beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam menerapkan metode penentuan harga transfer dua langkah yaitu :

1. Pertanyaan mungkin akan timbul mengenai keakuratan alokasi investasi dan biaya
2. Pembebanan biaya perbulan untuk biaya tetap dan laba harus dinegosiasikan secara berkala dan akan tergantung dari kapasitas yang digunakan oleh unit pembeli.
3. Dengan adanya sistem penentuan harga ini, kinerja laba dari unit produksi tidak dipengaruhi volume penjualan dari unit yang terakhir.

Manfaat dari metode ini dapat dicapai hanya jika data biaya yang mendasarinya adalah akurat dan handal. Meskipun metode ini nampaknya mengatasi banyak insentif negatif yang ada dalam metode penentuan harga transfer lainnya, tetapi metode ini tidak umum digunakan dalam praktek. Kurangnya penggunaan metode ini mungkin sebagian disebabkan karena rumitnya pencatatan dan sulitnya mengevaluasi kinerja dari divisi penjual dan pembeli ketika laba mereka telah ditentukan dengan dasar yang berbeda.

4. Kerangka Pikir

Gambar 1.1 Kerangka Pikir



5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas diduga bahwa metode harga transfer pada PT Bumi Sarana Beton sudah diterapkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Tempat atau lokasi penelitian ini adalah PT Bumi Sarana Beton, perusahaan ini sendiri terdiri dari 5 (lima) unit bisnis dan berkantor pusat di Wisma Kalla Lantai 10, Jln. Dr. Sam Ratulangi No.8 Kota Makassar 90125, Provinsi Sulawesi Selatan. PT Bumi Sarana Beton atau yang sering disebut BSB merupakan salah satu anak perusahaan PT Kalla Group yang didirikan tahun 1996.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti hanya meneliti pada bidang kajian akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen khususnya mengenai penerapan metode harga transfer pada PT Bumi Sarana Beton

3.3 Metode Pengumpulan Data

Agar diperoleh data yang diuji kebenarannya, relevan dan lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan data sebagai berikut :

1. Penelitian kepustakaan (*library research*)

Metode ini digunakan untuk penelitian data penulis dengan cara mengumpulkan literatur-literatur yang berhubungan dengan mendukung penelitian, dokumen, arsip dan catatan – catatan penting organisasi yang berhubungan dengan penelitian.

2. Penelitian lapangan

- a. Metode observasi yaitu melakukan peninjauan langsung terhadap objek yang

diteliti untuk mengetahui permasalahan-permasalahan serta aktivitas- aktifitas yang ada di dalamnya.

- b. Metode wawancara, yaitu mendapatkan informasi yang berkaitan dengan permasalahan dengan cara bertanya langsung kepada narasumber.
- c. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan cara membaca buku-buku, mencatat dan mengkopi dokumen yang ada dalam perusahaan yang berkaitan dengan harga transfer.

3.4 Sumber Dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan dua sumber data yaitu antara lain :

1. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari perusahaan dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan.
2. Data sekunder, data yang diperoleh sudah merupakan data olahan data perusahaan yang bersangkutan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan dua jenis data yaitu antara lain :

1. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka. Data ini terdiri dari sejarah perusahaan, visi, misi dan falsafah perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan.
2. Data kuantitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka berupa perhitungan mengenai harga transfer.

3.5 Metode Analisis Data

Pada penulisan skripsi ini, peneliti menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif, yaitu menjelaskan dan memberi gambaran mengenai penerapan metode harga transfer pada PT Bumi Sarana Beton. Kemudian menentukan kelemahan-kelemahan dari metode harga transfer yang digunakan dan memberikan alternatif pemecahan yang diperlukan atas kelemahan-kelemahan metode harga transfer yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

3.6 Definisi Operasional

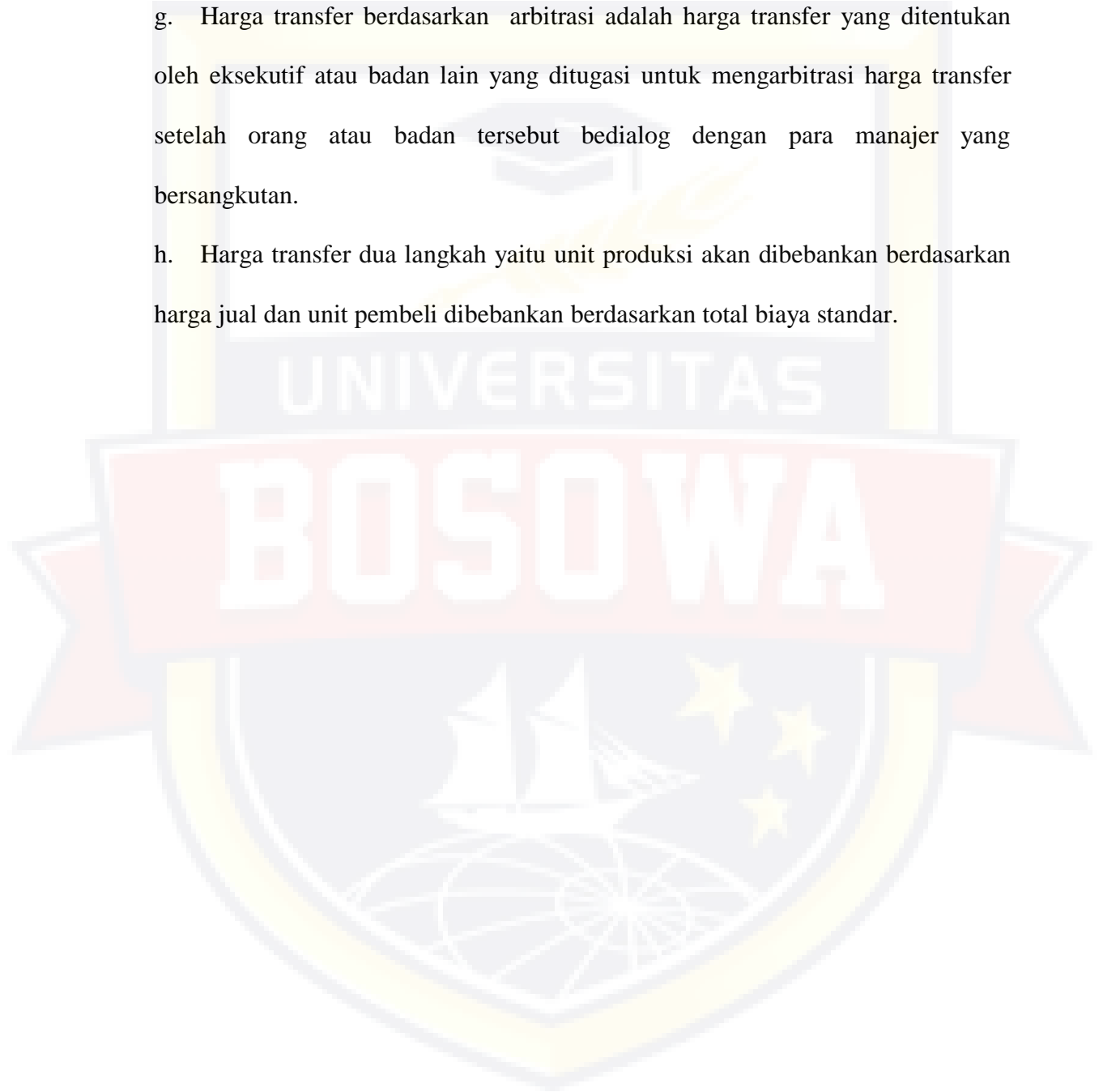
Definisi operasional variabel yang dipaparkan dalam pembahasan penelitian ini adalah :

- a. Harga transfer pada dasarnya adalah harga produk atau jasa yang dipertukarkan (diperjualbelikan) antara pusat pertanggungjawaban didalam suatu organisasi.
- b. Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi.
- c. Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja yang berada dalam suatu struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit atau divisinya.
- d. Harga transfer negosiasi (*negotiated transfer price*) adalah harga transfer yang disepakati antara divisi penjualan dengan divisi pembelian.
- e. Harga transfer berdasarkan biaya adalah harga jual barang yang ditransfer antar divisi didasarkan pada biaya penuh produk yang ditransfer.

f. Harga transfer berdasarkan harga pasar adalah dengan menggunakan harga yang ditetapkan oleh mekanisme permintaan dan penawaran pasar.

g. Harga transfer berdasarkan arbitrase adalah harga transfer yang ditentukan oleh eksekutif atau badan lain yang ditugasi untuk mengarbitrase harga transfer setelah orang atau badan tersebut berdialog dengan para manajer yang bersangkutan.

h. Harga transfer dua langkah yaitu unit produksi akan dibebankan berdasarkan harga jual dan unit pembeli dibebankan berdasarkan total biaya standar.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gabaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah singkat PT Bumi Sarana Beton

PT Bumi Sarana Beton merupakan salah satu anak perusahaan Kalla Group, berdiri pada awal tahun 1996 yang merupakan anak perusahaan dari Kalla Group, melalui akta notaris Eddy Muljanto, S.H. Nomor 60 tanggal 23 Januari 1996. Sasaran utama perusahaan memproduksi beton siap pakai (*ready mix*) dan bata ringan dengan kualitas tinggi guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan pesatnya pembangunan dibidang konstruksi, khususnya di Sulawesi, Indonesia Bagian Timur.

Dengan didukung oleh besarnya potensi dan pengembangan sumber daya yang baik, berkualitas serta pemahaman akan kebutuhan pasar yang kompetitif dan dinamis, sejak tahun 2002 PT Bumi Sarana Beton melebarkan bidang usahanya antara lain :

- a. Jasa konstruksi (kualifikasi *Grade-5* dan 6) sub bidang sipil dan arsitektur
- b. Penyewaan alat, antara lain : *batching plant, truk mixer, dumptruck, scaffolding*
- c. Beton precast, antara lain : pagar panel, saluran, bataco, *paving block*, kanstin, dan lain-lain
- d. Penjualan material : batu kali, pasir, sirtu, coral
- e. Penjualan bata ringan

f. Pabrik (*Batching Plant*) dengan luas 3 (tiga) hektar yang berlokasi di jalan Tanjung Bunga Makassar, didukung kapasitas alat yang memadai dengan 2 *Batching Plant*, yaitu *Batching Plant System WET* dan *Dry* dengan kapasitas produksi 80 m³/jam sehingga mampu memberikan pelayanan pengecoran dengan kuantitas besar, dan juga pabrik (*Batching Plant*) di kawasan industri makassar (KIMA) kapasitas 30 m³/jam sehingga mampu memberikan pelayanan dengan kuantitas besar.

Sejak 28 September 2009 kami mendirikan lagi pabrik (*batching plant*) sebanyak 2 unit dengan kapasitas produksi 120 m³/jam untuk melayani proyek Tonasa V dengan lokasi 0.5 km dari lokasi proyek Tonasa V. Penyediaan beton ready mix ini tentunya ditunjang oleh penyediaan bahan baku (*aggregate*) dari 3 (tiga) unit *Stone Crusher* milik kami yang terletak di Desa Lonjoboko Kecamatan Parangloe, Kabupaten Gowa. Demikian pula dengan *Pabrik Beton Precast* yang antara lain memproduksi : paving blok, bataco, pagar beton, saluran, *casteen*, dan lain-lain. Selain didirikan di Tanjung Bunga, juga terdapat di kawasan KIMA Makassar dengan luas 4.000 m² dan di kawasan Sungguminasa, Kabupaten Gowa dengan luas 1,5 hektar. Pabrik ini didukung oleh alat berat yang modern, mampu memproduksi dengan kuantitas besar dan mutu tinggi.

PT Bumi Sarana Beton semakin berkembang, pada 20 Oktober 2012, telah meresmikan pabrik bata ringan berlokasi di kawasan industri Makassar (KIMA 17) memproduksi bata ringan sebagai bahan pengganti bahan batu merah/batu bata yang sangat baik digunakan untuk membangun rumah dan gedung

perkantoran. PT Bumi Sarana Beton senantiasa memberikan Pelayanan terbaik dan tersedia produk setiap saat yang kualitasnya terjamin dan harga yang terjangkau.

PT Bumi Sarana Beton, dengan peningkatan yang berkesinambungan, berkomentar untuk menghasilkan produk sesuai dengan harapan pelanggan dengan tetap berpedoman terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, melalui :

1. Mengupayakan kondisi tempat kerja yang aman dan nyaman sehingga mencegah potensi terjadinya kecelakaan dan dampak kesehatan kepada karyawan/tenaga kerja serta mencegah adanya penggunaan obat-obatan erlarang/narkoba.
2. Mematuhi perundang-undangan yang berlaku dan peraturan lain dalam lingkup kegiatan perusahaan.
3. Mengkomunikasikan ke seluruh karyawan dan menerapkan K3LL di lingkungan perusahaan.
4. Peningkatan berkesinambungan pelaksanaan sistem manajemen kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan lingkungan.
5. Mengutamakan profesionalitas dan inovasi.
6. Menerapkan sistem teknologi tepat guna

PT Bumi Sarana Beton diharapkan menjadi perusahaan yang bergerak di bidang industri beton dan berbagai macam produksi kebutuhan konstruksi yang bergerak dari Indonesia bagian Timur untuk melayani pembangunan secara nasional demi kemajuan bangsa dan negara Indonesia.

4.1.2 Visi dan Misi PT Bumi Sarana Beton

a. Visi PT Bumi Sarana Beton

Menjadi perusahaan yang unggul dan terdepan dalam industri material konstruksi

b. Misi PT Bumi Sarana Beton

- 1) Memuaskan pelanggan dalam kualitas, kuantitas, harga dan waktu dari produksi dan jasa
- 2) Berkembang bersama mitra bisnis dan saling menguntungkan
- 3) Tumbuh dan sejahtera bersama karyawan dan masyarakat
- 4) Mewujudkan tanggung jawab sosial ramah lingkungan
- 5) Memberikan layanan prima berbasis sistem IT yang muda diakses

Pengalaman PT Bumi Sarana Beton dalam menyelesaikan berbagai macam pekerjaan proyek besar seperti pembangunan PLTU Soropia Kendari, Grand Clarion Hotel, Hotel Kendari , Mall Kendari, Pelabuhan Perikanan Kendari, Pondok Pesantren Gontor Putri Kendari, Hotel Perdana Kendari, PLTU Poso, Rumah Sakit Siloam, Rumah Sakit Uin Alauddin, Gedung Universitas Negeri Makassar, dan beberapa proyek lainnya telah menumbuhkan kepercayaan pemerintah dan masyarakat umum akan kemampuan serta profesionalitas sumber daya yang dimiliki PT Bumi Sarana Beton.

4.1.3 Struktur Organisasi PT Bumi Sarana Beton

Struktur organisasi dalam suatu organisasi memegang peranan yang amat penting karena menyangkut tugas dan tanggungjawab pada karyawan yang ada

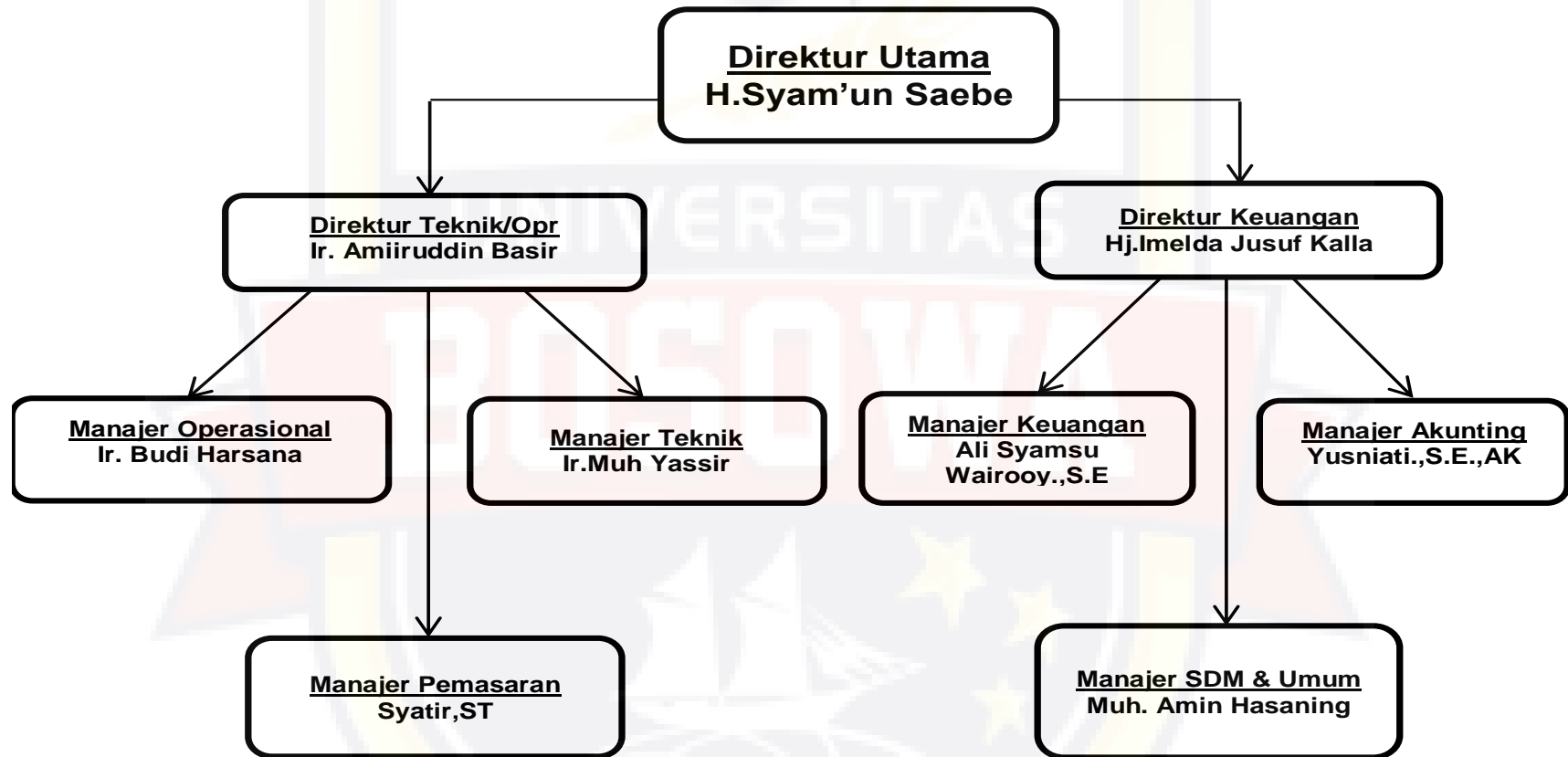
didalamnya. Struktur organisasi perusahaan dibuat agar maksud dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik karena dengan adanya struktur organisasi ini terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Struktur organisasi ini memberikan kejelasan tentang batas-batas wewenang dan tanggung jawab utama bagi setiap departemen atau divisi maupun individu sehingga iklim kerja yang produktif dapat lebih terpelihara dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Dengan memperhatikan kepentingan-kepentingan atau keselamatan kerja setiap individu sebagai pelaksana program kerja organisasi. Di sisi lain iklim kerja yang baik diharapkan dengan menunjang terlaksanya semua sistem yang telah ditetapkan oleh manajemen, sehingga data-data operasional perusahaan dapat dikelola secara prosedural untuk memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkepentingan dan informasi yang tepat waktu. Termasuk kebutuhan manajemen sendiri untuk evaluasi prestasi semua unsur yang terkait, serta saran perbaikan untuk langkah-langkah operasional pada masa mendatang dalam rangka mempertahankan organisasi.

Adapun struktur organisasi PT Bumi Sarana beton, dapat dilihat sebagai berikut.

STRUKTUR ORGANISASI PT BUMI SARANA BETON



Berikut ini penjelasan struktur organisasi serta uraian pekerjaan yang ada pada PT Bumi Sarana Beton (bagan struktur organisasi terlampir)

a. Direktur Utama

Direktur Utama yang sekaligus pemilik perusahaan bertanggungjawab atas seluruh kegiatan perusahaan, menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan dan mengkoordinir kegiatan-kegiatan bawahannya, dan mengevaluasi hasil kerja pada setiap periode berkala (setiap tahun) serta membangun hubungan dengan pihak luar perusahaan. perusahaan.

b. Direktur Teknik

Direktur teknik atau operasional petugas pada semua aktivitas teknik dan operasional perusahaan yang dibawahnya, mulai dari perencanaan, proses, hingga bertanggungjawab pada hasil akhir proses.

c. Direktur Keuangan

1. Membuat perencanaan anggaran perusahaan.
2. Mengatur pencatatan dan pengelolaan administrasi keuangan.
3. Mengadakan kontrol pelaksanaan administrasi keuangan dan pembukuan.
4. Membuat laporan intern keuangan, perpajakan dan laporan bank.
5. Melapor dan bertanggungjawab kepada Direktur

d. Manajer Operasional

Manajer Operasional bertanggungjawab terhadap operasi bagian-bagian yang ada didalamnya, yaitu bagian produksi, bagian peralatan, bagian logistik,

dan bagian laboratorium. Manajer operasional bertugas untuk memastikan organisasi berjalan sebaik mungkin dalam memberi pelayanan dan memenuhi harapan para konsumen, para pelanggan dan klien dengan cara efektif dan efisien.

e. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran memiliki tugas dan tanggung jawab mengkoordinir distribusi produk ke daerah pemasaran, melakukan tugas penjualan dan permintaan produk, menyiapkan rencana penjualan dan permintaan produk, merencanakan dan membuat rancangan promosi, serta membuat rencana penjualan dan permintaan produk.

f. Manajer Teknik

Manajer teknik bertugas merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan teknik sehingga dapat menjamin kelancaran operasional mesin produksi dan sarana penunjang. Membuat perencanaan kerja yang diselaraskan dengan tujuan manajemen khususnya dalam kegiatan yang menyangkut teknik serta menjaga pelaksanaan perawatan dan perbaikan mesin.

g. Manajer Keuangan Dan Umum

Manajer keuangan bertugas dan bertanggung jawab merencanakan, menyiapkan budget dan planning (AOP) untuk menentukan tujuan yang harus dicapai. Memonitor kegiatan operasional dalam hal aspek finansial supaya sejalan dengan AOP. Menandatangani *bank instrument* (Cek transfer bank) sesuai dengan batasan yang ditetapkan perusahaan. Verifikasi setiap pengeluaran biaya ataupun pembelian aset dan penggunaan dana lainnya sesuai dengan batasan yang

ditetapkan oleh perusahaan, menetapkan pelaksanaan sistem dan prosedur yang berkaitan dengan keuangan, mengawasi pembagian uang atau gaji serta mengantur arus kas perusahaan.

h. Manajer SDM dan Umum

Memastikan bahwa bagian SDM yang berada di bawah kepemimpinan bekerja maksimal dan penuh tanggung jawab dalam memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Sama halnya dengan cakupan tugas bagian SDM yang sangat banyak dan luas, tugas manajer SDM juga cukup banyak. Tapi intinya tugas manajer SDM adalah melakukan semua hal yang harus dilakukan dalam rangka memaksimalkan bagian SDM dari mulai langkah perencanaan hingga penerapan dan yang terakhir adalah evaluasi.

i. Manajer Akunting

Membantu direktur keuangan dan akuntansi dalam memimpin, menerapkan pedoman sistem akuntansi yang telah ditetapkan agar menghasilkan informasi yang berguna baik bagi manajemen dalam menjalankan fungsinya maupun diperlukan untuk melaporkan operasi perusahaan kepada pihak luar serta menjamin terciptanya pengawasan intern (internal control) perusahaan.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

4.2.1 Metode Penetapan Harga Transfer Dalam Perusahaan

Pada PT Bumi Sarana Beton unit usahanya dibagi kedalam empat bidang usaha yaitu Kalla Mix, Kalla Block, Precast, dan BSB Konsruksi. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek kajian peneliti terbatas hanya pada hubungan

transaksi yang dilakukan oleh PT Bumi Sarana Beton unit Lanjoboko dengan unit bisnis Kalla Mix atau Ready Mix. PT Bumi Sarana Beton Unit Lanjoboko merupakan unit usaha yaitu penyediaan bahan baku (*Aggregate*) yang terletak di Desa Lanjoboko Kec. Parangloe, Kab, Gowa.

Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek kajian peneliti terbatas hanya pada hubungan transaksi antara unit usaha penyediaan bahan baku (*Aggregate*) PT Bumi Sarana Beton yang terletak di Desa Lanjoboko Kec. Parangloe, Kab, Gowa dengan Kalla Mix. Dalam hal ini unit usaha penyediaan bahan baku PT Bumi Sarana Beton Unit Lanjoboko sebagai unit penjual dan unit bisnis Kalla Mix sebagai pembeli. Adapun data yang diperoleh adalah data transfer price tahun 2016.

Lanjoboko adalah unit penyedia bahan baku (*Aggregate*) PT Bumi Sarana Beton untuk pembuatan beton. Sedangkan Kallamix adalah salah satu brand ready mix dari PT Bumi Sarana Beton yaitu perusahaan pemasok beton siap pakai (*ready mix concrete*) yang merupakan salah satu yang terbesar di Sulawesi Selatan. Wilayah operasional mencakup Kawasan Indonesia Timur untuk melayani pembangunan proyek konstruksi instansi dan perusahaan serta masyarakat umum.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa PT Bumi Sarana Beton Unit Lanjoboko melakukan hubungan transaksi dengan unit usaha kalla mix. Hubungan transaksi ini disebut sebagai hubungan perdagangan transaksi antar unit. Hubungan transaksi antar unit ini merupakan hubungan transaksi yang bersifat internal.

Pada PT Bumi Sarana Beton konsep harga transfer ini dapat diterapkan mengingat pada perusahaan PT Bumi Sarana Beton ini telah diterapkan konsep bisnis yang mengacu pada konsep bisnis yang berlaku umum sebagaimana halnya dengan bisnis usaha swasta lainnya. Hal ini membawa konsekuensi adanya pembebanan pertanggungjawaban terhadap setiap unit usaha atau unit bisnis pada PT Bumi Sarana Beton terhadap tingkat keuntungan yang dipersyaratkan atas dasar pengembalian modal yang telah diinvestasikan.

Hal transfer adalah biaya yang dibebankan oleh suatu unit usaha dalam sebuah perusahaan atas penyerahan barang atau jasa terhadap unit usaha lain pada perusahaan yang sama. Konsep harga transfer tersebut diterapkan apabila suatu unit usaha dalam perusahaan harus ikut bertanggung jawab terhadap keuntungan atau tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan pada unit usaha tersebut.

Harga transfer diterapkan pada transaksi antar unit dengan tujuan agar setiap unit dapat bertindak sebagai suatu sub-sub unit bisnis yang membeli atau menjual bahan baku material pembuatan beton dan memakai harga transfer sebagai salah satu signal untuk pengambilan keputusan dalam rangka menunjukkan kinerja keuangan dan sekaigus kinerja operasional perusahaan.

Sistem penetapan harga transfer dalam perusahaan memerlukan prosedur formal agar dapat dilaksanakan secara berhasil. Adapun prosedur formal dalam menetapkan harga transfer yang dilakukan oleh PT Bumi Sarana Beton adalah berdasarkan biaya atau harga pokok (*cost pricing*) yaitu rencana biaya produksi ditambah mark up 10% dibagi dengan volume produksi (m^3) sebagaimana

tercantum dalam RKAP unit tersebut. Selanjutnya Biaya Pokok Produksi tersebut akan diuraikan menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Dalam penetapan harga transfer berdasarkan biaya, harga transfer ditetapkan oleh divisi penjual yang memproduksi barang atau jasa dalam hal ini divisi penjual adalah unit cabang Lanjoboko PT Bumi Sarana Beton Kalla Mix.

Harga penetapan yang telah dikeluarkan dengan pengesahan dari direktur utama, akan menjadi harga dasar atau target yang mengacu pada harga penetapan RKAP pada tahun yang bersangkutan selanjutnya dalam tahun transaksi akan diterapkan penilaian kinerja berdasarkan pada pencapaian parameter-parameter yang mempengaruhi penetapan harga produksi dan harga non produksi masing-masing unit.

4.2.2 Prosedur Penetapan Harga Transfer

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa penetapan harga transfer yang dilakukan dari satu unit ke unit lainnya ditetapkan berdasarkan biaya penuh (full costing) yaitu metode penentuan harga pokok produksi yang membebankan seluruh biaya produksi baik yang berperilaku tetap maupun variabel kepada produk atau seluruh biaya untuk memproduksi bahan baku ditambah kenaikan harga (*mark-up*) sebagaimana tercantum dalam RKAP unit tersebut. Selanjutnya biaya penuh akan diuraikan menjadi biaya produksi dan biaya non produksi

Biaya produksi suatu unit dihitung sedemikian rupa sehingga pembayaran biaya tetap yang diterima unit tersebut dapat menutup biaya pengembalian modal

(*capital recovery*) dan biaya tetap operasi dan pemeliharaan sedangkan biaya non produksi ditetapkan sama dengan biaya variabel untuk memproduksi satu satuan beton yang terdiri komponen biaya administrasi dan umum serta biaya pemasaran dan penjualan.

A. Penetapan Biaya Pokok Produksi (Harga Pokok Produksi)

Mengacu pada RKAP tahun 2016, biaya produksi PT Bumi Sarana Beton bersumber dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Jadi total biaya penuh PT Bumi Sarana Beton adalah total biaya produksi (biaya bahan baku + biaya tenaga kerja langsung + biaya overhead pabrik) ditambah biaya non produksi (biaya pemasaran dan penjualan + biaya administrasi dan umum. Tabel rincian mengenai biaya pokok produksi yang dikeluarkan oleh Kalla Mix pada tahun 2016 dapat dilihat pada **tabel 4.1** berikut ini.

Tabel 4.1 Rincian Harga Pokok Produksi PT Bumi Sarana Beton

PT. Bumi Sarana Beton													
Harga Pokok Produksi													
Tahun 2016													
URAIAN	JANUARI	FEBRUARI	MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER	JUMLAH
SEMEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CHIPPING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SPLIT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PIGMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ADDITIVE (CAIR)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ADDITIVE (BUBUK)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GRINDING BALL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SCREENING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BATU KALI	77.044.157,92	71.076.655,57	62.506.306,79	76.037.664,92	49.290.399,17	57.138.927,56	40.673.519,36	57.125.520,36	42.081.548,03	56.036.588,48	64.294.869,25	41.675.925,57	694.982.082,98
SIRTU SARING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SIRTU ALAM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIR SILIKA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KAPUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GYPSUM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ALUMINIUM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BATU BARA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CANGKANG KELAPA SAWIT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CANGKANG KEMIRI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CANGKANG KENARI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BY.PEK.PROYEK LAINNYA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ABU BATU	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOLAR-LONJOBOKO	70.795.571,86	90.468.880,20	118.065.488,70	105.859.667,85	103.866.802,80	103.845.825,26	83.301.961,06	115.241.663,44	91.972.826,74	102.218.117,41	94.813.058,57	101.047.634,17	1.161.497.498,06
READY MIX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BY.ANGKUT MATERIAL	35.075.000,00	40.760.000,00	68.055.642,75	55.446.000,00	95.900.222,00	45.445.000,00	27.240.000,00	37.980.000,00	39.920.000,00	46.613.744,00	50.968.780,00	55.599.000,00	599.003.388,75
BESI BETON	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL RUPA-RUPA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTISASI MATERIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HPP PENJ. MATERIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BIAYA TAMBANG	24.805.000,00	3.648.000,00	22.067.500,00	13.072.000,00	17.348.000,00	15.552.000,00	20.807.500,00	27.443.000,00	29.525.500,00	27.590.000,00	27.604.500,00	22.270.000,00	251.733.000,00
TOTAL BIAYA BAHAN LANGSUNG	207.719.729,78	205.953.535,77	270.694.938,24	250.415.332,77	266.405.423,97	221.981.752,82	172.022.980,42	237.790.183,80	203.499.874,77	232.458.449,89	237.681.207,82	200.592.559,74	2.707.215.969,79
GAJI, TRANSPOR & KONSUMSI OPS - DIRECT	8.902.000,00	20.214.000,00	8.870.000,00	25.929.250,00	20.704.250,00	25.066.250,00	20.551.250,00	58.414.571,23	11.690.928,77	35.373.250,00	36.144.250,00	56.050.312,50	327.910.312,50
BENEFIT LAIN - DIRECT	1.129.166,33	1.129.166,33	1.129.166,33	1.129.166,33	1.129.166,33	1.129.166,33	1.129.166,33	25.546.487,56	1.129.166,33	1.129.166,33	1.129.166,33	1.129.166,33	37.967.317,19
KESEHATAN - TENAGA KERJA LANGSUNG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MAKAN, MINUM/REKREASI - DIRECT	1.075.000,00	397.000,00	0,00	350.000,00	0,00	5.500.000,00	0,00	454.000,00	200.000,00	277.000,00	0,00	812.000,00	9.065.000,00
KARYAWAN KONTRAK PARUH WAKTU - DIRECT	12.740.000,00	12.640.000,00	13.420.000,00	14.760.000,00	14.360.000,00	34.980.000,00	0,00	12.910.000,00	13.130.000,00	12.430.000,00	24.000.000,00	12.190.000,00	177.560.000,00
OTHER (LAINNYA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG	23.846.166,33	34.380.166,33	23.419.166,33	42.168.416,33	36.193.416,33	66.675.416,33	21.680.416,33	97.325.058,79	26.150.095,10	49.209.416,33	61.273.416,33	70.181.478,83	552.502.629,69

Sumber : PT Bumi Sarana Beton

Biaya Non Produksi PT Bumi Sarana Beton

Biaya Variabel	2016
Biaya Pemasaran dan penjualan	4.266.653.924
Biaya administrasi dan umum	13.696.771.584
Total Biaya Non Produksi	17.963.425.508
Total biaya penuh (biaya produksi + biaya non produksi)	25.138.655.690,46

Sumber : PT Bumi Sarana Beton

B. Penetapan Harga Pokok Penjualan (HPP)

Berikut ini akan memperlihatkan perhitungan Harga Pokok Penjualan Unit Lanjoboko adalah jumlah dari persediaan awal ditambah dengan beban langsung produksi dikurangi dengan persediaan akhir.



Tabel 4.2 Rician Harga Pokok Penjualan

6. Catatan Atas Laporan Keuangan PT. Bumi Sarana Beton Periode 201 - 201

PT BUMI SARANA BETON
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN
 Untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal
 31 Desember 201- dan 201.
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

21. PENDAPATAN USAHA	201	201
Makassar	51.655.508.533	78.322.280.662
Pakatto	7.117.999.626	-
Maros	6.892.084.409	-
Poso	-	384.000.000
Kendari	6.609.456.036	3.842.992.959
Luwuk	42.066.568.887	3.086.176.857
Sengkang	29.524.773.182	25.758.244.500
Lainnya	19.111.079.275	18.960.910.468
Dikurangi		
Ongkos Angkut	(382.864.674)	(555.234.696)
Potongan Penjualan	(939.711.915)	(258.811.437)
Total	161.654.893.359	129.540.559.312

Pendapatan usaha tersebut diatas diklasifikasikan berdasarkan lokasi pendapatan tersebut diperoleh. Pada tanggal 31 Desember 201-, lokasi proyek di Poso telah ditutup karena telah selesainya pekerjaan pada daerah tersebut.

22. BEBAN POKOK	201	201
Persediaan Awal		
Paving, Batako, Cansteen	5.406.460.305	2.305.666.990
Pagar	238.274.635	343.284.823
Saluran	106.523.851	107.055.657
Bata Ringan	4.361.422.439	325.626.687
Subtotal	10.112.681.231	3.081.634.147
Beban Langsung Produksi		
Ready Mix	108.854.053.419	57.391.990.054
Paving, Batako, Cansteen	4.917.114.525	4.362.313.078
Pagar	281.322.625	592.030.613
Saluran	-	-
Material	731.706.819	1.461.531.316
Proyek	15.398.106.027	36.173.225.513
Bata Ringan	13.601.145.221	11.141.511.927
Mortal	-	9.250.000
Subtotal	143.783.448.635	111.131.852.501

Sumber : PT Bumi Saran Beton

PT BUMI SARANA BETON
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN
 Untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal
 31 Desember 201 dan 201
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

22. BEBAN POKOK (lanjutan)

	201	201
Barang Siap Jual		
Ready Mix	108.854.053.419	57.391.990.054
Paving, Batako, Cansteen	10.323.574.830	6.667.980.058
Pagar	519.597.259	935.315.436
Saluran	106.523.851	107.055.657
Material	731.706.819	1.461.531.316
Proyek	15.398.106.027	36.173.225.513
Bata Ringan	17.962.567.660	11.467.138.614
Mortal	-	9.250.000
Subtotal	153.896.129.866	114.213.486.648
Persediaan Akhir		
Paving, Batako, Cansteen	7.420.860.101	5.406.460.305
Pagar	201.258.845	238.274.635
Saluran	106.523.851	106.523.851
Bata Ringan	9.099.878.284	4.361.422.439
Subtotal	16.828.521.082	10.112.681.231
Harga Pokok Penjualan		
Ready Mix	108.854.053.419	57.391.990.054
Paving, Batako, Cansteen	2.902.714.729	1.261.519.753
Pagar	318.338.414	697.040.801
Saluran	-	531.806
Material	731.706.819	1.461.531.316
Proyek	15.398.106.027	36.173.225.513
Bata Ringan	8.862.689.376	7.105.716.174
Mortal	-	9.250.000
Subtotal	137.067.608.784	104.100.805.418
Pemakaian Internal		
Paving, Batako, Cansteen	377.964.286	147.829.327
Pagar	71.607.342	-
Bata Ringan	547.175.309	3.116.000
Subtotal	996.746.937	150.945.327
Total Harga Pokok Penjualan	136.070.861.847	103.949.860.091

Sumber : PT Bumi Sarana Beton

C. Penetapan Harga Transfer Bahan Baku Dari Unit Lanjoboko Ke Unit

Kalla Mix

Penetapan biaya penuh yaitu jumlah biaya produksi dan non produksi. Harga produksi dan non produksi diambil dari tabel 4.1 dengan asumsi dasar :

1. Harga produksi adalah :

$$\mathbf{BB + BTKL + BOP}$$

2. Harga non produksi :

Biaya Pemasaran Dan Penjualan + Biaya Administrasi Dan Umum

3. Harga transfer :

Biaya penuh + laba

Total aktiva awal tahun anggaran adalah Rp 197.212.944.898 (terdapat pada halaman lampiran Laporan Posisi Keuangan PT Bumi Sarana Beton) dan laba yang diharapkan yang dinyatakan dalam ROI = 10%. Menurut anggaran unit Lanjoboko beroperasi pada kapasitas sebanyak 209.696,75 m³.

A. Perhitungan Mark Up

Biaya administrasi & umum	Rp. 4.266.653.924
Biaya pemasaran	Rp. 13.696.771.584
Laba yang diharapkan :	
10% x Rp 197.212.944.898	Rp. 19.721.294.489,80
	<hr/>
Jumlah	Rp. 37.684.719.997,80
Dibagi biaya produksi	Rp. 7.157.230.182,46
	<hr/>

Mark up 5,26 = 526 %

Perhitungan Harga Transfer

Biaya Produksi	Rp. 7.157.230.182,46
Mark Up 526% x Rp. 7.157.230.182,46	Rp. 37.647.030.759,74
Harga jual	Rp. 44.804.260.942,20
Volume Produksi (m ³)	209.696,75
Harga Transfer per m³	Rp 213.662,16

4.2.3 Evaluasi Penerapan Harga Transfer

Penetapan harga transfer dari satu unit ke unit lain ditetapkan berdasarkan biaya atau harga pokok, yaitu rencana biaya produksi ditambah mark up 10% dibagi dengan volume produksi (m³) sebagaimana tercantum dalam RKAP unit tersebut. Penerapan metode harga transfer yang diterapkan oleh Unit Lanjoboko PT Bumi Sarana Beton sudah cukup baik dengan memperhitungkan biaya standar atas pengerjaan produk untuk menghitung harga transfer. Namun penetapan harga transfer yang diterapkan oleh Unit Lanjoboko mengandung beberapa kelemahan diantaranya :

1. Harga transfer berdasarkan biaya total ditambah mark up 10% ini tidak memenuhi kriteria kesamaan tujuan. Jika dilakukan transfer internal divisi Lanjoboko memiliki margin kontribusi yang lebih kecil dari unit Kalla Mix.
2. Biaya penuh divisi penjual akan diperiksa atau disetujui oleh divisi yang terlibat sehingga bisa saja ada biaya yang akan ditolak divisi pembeli sebagai biaya yang tidak efisien.

3. Sulit untuk menentukan laba atau ROI yang wajar bagi divisi penjual. Apabila bila terdapat juga produk yang di jual keluar maka perlu dipisahkan biaya untuk penjualan ke luar dan ke dalam .

Mengingat adanya kelemahan-kelemahan yang disebutkan diatas, maka untuk memperbaiki dan menyempurnakan sistem pembebanan biaya, khususnya dalam penetapan harga transfer pada Unit Lanjoboko, maka penerapan konsep atau rumusan harga transfer pada unit Lanjoboko maka perlu diadakan perbaikan. Dalam hal ini, perlu dipertimbangkan metode lain yang dapat dipergunakan dalam penetapan harga transfer. Salah satu metode alternatif yang ditawarkan adalah metode penetapan harga transfer berdasarkan metode dua langkah (ganda).

Namun sebelum kita mempertimbangkan untuk menerapkan metode penetapan harga transfer berdasarkan metode dua langkah, maka kita terlebih dahulu harus mempertimbangkan juga kondisi yang ada dalam perusahaan yang mendukung penerapan metode ini. Kondisi perusahaan yang mendukung diterapkannya metode ini adalah :

1. Perusahaan mempunyai beberapa unit usaha yang merupakan pusat laba
2. Pusat-pusat laba tersebut dinilai prestasinya berdasarkan perolehan laba yang nantinya akan dikontribusikan kepada perusahaan.
3. Jumlah pemakaian dipengaruhi oleh permintaan konsumen sehingga cenderung berubah-ubah.
4. Harga transfer yang dipengaruhi oleh komponen biaya yang sifatnya fluktuatif, seperti harga bahan bakar dan kurs valuta asing.

Jika kondisi diatas terpenuhi oleh perusahaan dan kemudian memutuskan untuk menetapkan harga transfer berdasarkan metode dua langkah, maka langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan kebaikan dan kelemahan dari metode ini. Sebagai bahan pertimbangan dibawah ini akan diuraikan beberapa kebaikan penetapan harga transfer berdasarkan metode dua langkah (ganda), yaitu :

1. Menggambarkan transaksi independen bagi tiap unit
2. Merupakan dasar yang baik untuk pengembalian keputusan bagi unit yang menjual, karena berapa jumlah yang dijual dapat diperhitungkan lebih akurat.
3. Menjadikan setiap unit usaha sebagai satuan bisnis yang terpisah satu sama lain, sehingga mencerminkan profitabilitas produk dan prestasi manajemen unit usaha.

Sebagaimana diketahui bahwa tidak ada satupun metode yang sempurna. Begitupun dengan metode penetapan harga transfer berdasarkan metode dua langkah (ganda). Selain kebaikan-kebaikan seperti yang telah diuraikan diatas, metode ini juga mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya :

1. Beberapa komponen biaya seringkali berubah sehingga perlu diadakan penyesuaian kembali atas harga transfer yang ditetapkan.
2. Perlu tambahan pengorbanan waktu dan biaya untuk memperoleh informasi harga atas perubahan beberapa komponen biaya tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, tampak bahwa pendapatan metode harga transfer berdasarkan metode dua langkah (ganda) dapat diterapkan pada unit Lanjoboko. Metode dua langkah yang digunakan akan menunjukkan nilai dari peningkatan laba

yang terjadi pada Unit Lanjoboko sebagai unit penjual. Dengan demikian laba yang diperoleh masing-masing unit usaha menjadi lebih wajar. Prestasi masing-masing unit usaha dapat dinilai menjadi lebih tepat, karena prestasi yang tercermin dari perolehan laba masing-masing unit bukan lagi laba yang semu seperti yang diterapkan sampai saat ini.

Dalam prakteknya, penggunaan metode dua langkah sebagai dasar penetapan harga transfer jarang menimbulkan konflik diantara pihak-pihak yang terlibat. Metode ini memberikan ukuran profitabilitas unit usaha yang akan mencerminkan kontribusi ekonomi nyata bagi unit usaha karena terdapat total laba perusahaan dan merupakan dasar pengukuran prestasi yang paling sesuai karena bersifat objektif. Metode ini merupakan dasar yang sesuai dengan konsep pusat laba, terutama jika dipandang dari sudut pengukuran prestasi sebagai dasar aktifitas transfer yang dapat meningkatkan efisiensi suatu unit usaha tanpa merugikan unit usaha yang lain dan dapat memotivasi untuk menghasilkan laba yang wajar secara keseluruhan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Metode penetapan harga transfer yang diterapkan oleh PT Bumi Sarana Beton unit Lanjoboko adalah berdasarkan Harga Pokok (*cost pricing*), setelah semua direktur dan manajer yang terlibat melakukan dialog mengenai syarat dan besarnya harga transfer.
2. Harga transfer dari satu unit ke unit lain ditetapkan berdasarkan biaya atau harga pokok (*cost pricing*) yaitu rencana biaya produksi ditambah mark up 10% dibagi dengan volume produksi (m^3) sebagaimana tercantum dalam RKAP unit tersebut.
3. Penerapan metode harga transfer yang diterapkan oleh Unit Lanjoboko PT Bumi Sarana Beton sudah cukup baik dengan memperhitungkan biaya satandar atas pengerjaan produk untuk menghitung harga transfer.
4. Biaya produksi suatu unit dihitung sedemikian rupa sehingga pembayaran biaya tetap yang diterima unit tersebut dapat menutup biaya pengembalian modal (*capital recovery*) dan biaya tetap operasi dan pemeliharaan sedangkan biaya non produksi ditetapkan sama dengan biaya variabel untuk memproduksi satu satuan beton yang terdiri komponen biaya administrasi dan umum serta biaya pemasaran dan penjualan.
5. Metode penetapan harga transfer berdasarkan Harga Pokok (*full costing*) yang diterapkan oleh unit Lanjoboko selama ini mengandung beberapa kelemahan

yaitu harga transfer berdasarkan biaya total ditambah mark up 10% ini tidak memenuhi kriteria kesamaan tujuan. Jika dilakukan transfer internal divisi Lanjoboko memiliki margin kontribusi yang lebih kecil dari unit Kalla Mix, biaya penuh divisi penjual akan diperiksa atau disetujui oleh divisi yang terlibat sehingga bisa saja ada biaya yang akan ditolak divisi pembeli sebagai biaya yang tidak efisien serta sulitnya untuk menentukan laba atau ROI yang wajar bagi divisi penjual.

5.2 SARAN

Saran yang ingin diajukan sehubungan dengan penelitian ini adalah :

1. Kirannya PT Bumi Sarana Beton Unit Lanjoboko mempertimbangkan untuk menerapkan harga transfer berdasarkan metode dua langkah. Selain sesuai dengan kondisi perusahaan, juga mempunyai kelebihan-kelebihan yang diharapkan akan membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik.
2. Namun jika perusahaan tetap menginginkan metode harga transfer berdasarkan biaya atau harga pokok perhitungan harga transfer yang dilakukan oleh Unit Lanjoboko PT Bumi Sarana Beton sudah cukup baik dengan memeperhitungkan biaya satandar atas pengerjaan produk untuk menghitung harga transfer, namun harus dicermati untuk merundingkan terlebih dahulu dengan divisi pembeli mengenai biaya wajar dan dan dapat diterima sebagai dasar perhitungan harga transfer agar harga transfer yang diterapkan cukup adil bagi kedua dapartemen.

3. Masalah informasi biaya yang ada di unit-unit PT Bumi Sarana Beton kiranya dapat ditelaah secara bersama secara lebih mendalam agar tercapai keselarasan definisi antara fungsi akuntansi dan fungsi operasional.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert N Dan Govindarajan 2011. **Sistem Pengendalian Manajemen** Edisi 12 Jilid Dua. Penerbit Karisma, Tangerang Selatan
- Anthony Robert N Dan Govindarajan 2013. **Sistem Pengendalian Manajemen** Edisi pertama Jilid 1. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Anthony Atkinson A, Robert S.Kaplan, Ella Mae Matsumura, S.Mark Young, 2007. **Akuntansi Manajemen** Edisi Kelima, Jilid 2. Penerbit Indeks, Jakarta Barat.
- Dermawan Sjahrial, Djohatman Purba, Gunawan, 2017. **Akuntansi Manajemen Edisi 2**. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta
- Dewi Utari., Ari Purwati., Darsono Prawironegoro, 2016. **Akuntansi Manajemen Edisi 4**. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta
- Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., 2005. **Manajemen Accounting**, Terjemahan Dewi Fitria Sari Dan Dewi Arnos Kwary Edisi Ke-7. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Kautzar Riza Salman dan Mochammad Farid, 2017. **Akuntansi Manajemen**. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Mulyadi, 2001. **Akuntansi Manajemen Edisi ke-3**. Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Thomas Sumarsan, 2013. **Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi Dan Pengukuran Kinerja** Edisi 2. Penerbit Indeks, Jakarta Barat.
- Supriyono, R.A., 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama**. BPFE, Yogyakarta

L

A

M

P

I

R

A

N



PT BUMI SARANA BETON
LAPORAN POSISI KEUANGAN
 Per 31 Desember 2016 dan 2015
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2016	2015
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	2e,5	1.576.257.521	210.095.982
Pinjaman usaha			
Pinjaman ketiga - bersih	2f,6	27.954.028.617	21.307.326.146
Pinjaman berelasi	2c,2f,6	10.993.781.865	14.227.392.631
Piutang usaha	2g,7	44.511.210.622	44.100.337.905
Piutang Beban Pajak	21a	-	398.833.558
Piutang usaha dan beban dibayar dimuka	2h,8	3.483.611.717	8.102.167.731
Piutang Karyawan	9	3.073.659.247	3.431.648.632
Saldo Aset Lancar		91.592.549.590	91.777.802.585
ASET TIDAK LANCAR			
Aset tetap (bersih)	2i,10	51.955.282.653	48.015.398.406
<i>Saldo dikurangi akumulasi penyusutan per 31 Desember 2016 dan 2015 masing masing sebesar Rp70.892.545.600 dan Rp63.147.161.555,-</i>			
Aset pajak tangguhan	2p,21e	2.266.627.216	2.049.641.939
Aset lain-lain			
Pinjaman ketiga - bersih	11	1.829.196.118	9.054.004
Pinjaman berelasi	2c,11	17.500.000.000	23.500.000.000
Aset lain-lain			
Proyek dalam pelaksanaan	12a	29.160.483.459	31.388.419.470
Aset tidak berwujud	2k, 12c	166.500.000	166.500.000
Aset yang dibatasi penggunaannya	12d	170.927.693	170.927.693
Aset lainnya	12e	135.200.800	135.200.800
Saldo Aset Tidak Lancar		103.184.217.940	105.435.142.313
Saldo ASET		194.776.767.529	197.212.944.898

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PT BUMI SARANA BETON
LAPORAN POSISI KEUANGAN
 Per 31 Desember 2016 dan 2015
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2016	2015
LIABILITAS DAN EKUITAS			
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang Bank Jangka Pendek	2n,16	14.996.732.618	21.762.878.353
Utang usaha			
Pihak ketiga	2j,13	44.548.703.844	52.947.803.820
Pihak berelasi	2j,2c,13	2.566.329.288	8.344.185.876
Utang muka penjualan	14	12.869.419.307	14.261.372.476
Utang pajak	2p,21b	2.953.914.308	1.561.389.263
Beban akrual	15	5.331.559.926	6.224.911.545
Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo kurang dari satu tahun			
Utang bank	2n,16	45.358.685.487	30.602.513.834
Utang sewa pembiayaan	2i,17	3.065.300.083	2.362.473.119
Total Liabilitas Jangka Pendek		131.690.644.861	138.067.528.286
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo lebih dari satu tahun			
Utang bank	2n,16		
Utang sewa pembiayaan	2i,17	34.760.148	34.760.148
Liabilitas imbalan kerja	2r,19	7.999.393.331	5.840.664.273
Liabilitas jangka panjang lainnya	18	3.702.226.049	3.905.040.000
Total Liabilitas Jangka Panjang		11.736.379.528	9.780.464.421
EKUITAS			
Modal saham	20	25.000.000.000	25.000.000.000
<small>Modal dasar 25.000 saham dengan nilai nominal Rp1.000.000 per saham. Ditempatkan oleh dasar penuh sebanyak masing-masing 25.000 lembar pada 31 Desember 2016 dan 2015</small>			
Pengukuran kembali			
Imbalan kerja	2r,19	1.112.748.912	2.486.484.479
Tambahkan Modal Atas Tax Amnesty	2v,21f	1.170.743.328	
Saldo laba (rugi)		24.066.250.899	21.878.467.713
Total Ekuitas		51.349.743.140	49.364.952.192
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS		194.776.767.529	197.212.944.898

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PT BUMI SARANA BETON
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
 Untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2016	2015
PENDAPATAN BERSIH	2o, 22	167.440.912.198	153.796.169.851
BEBAN POKOK	2o, 23	135.350.579.345	132.608.315.294
LABA KOTOR		<u>32.090.332.854</u>	<u>21.187.854.557</u>
BEBAN USAHA			
Pemasaran dan penjualan	24	4.266.653.924	3.083.323.451
Administrasi dan umum	24	13.696.771.584	11.399.621.023
Total Beban Usaha		<u>17.963.425.508</u>	<u>14.482.944.474</u>
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
Pendapatan lain-lain	25	42.730.336	4.863.325.173
Beban lain-lain	25	(804.253.478)	(961.291.345)
LABA SEBELUM (BEBAN)/PENGHASILAN PENDAMAAN DAN PAJAK PENGHASILAN		<u>13.365.384.204</u>	<u>10.606.943.910</u>
Penghasilan Keuangan	26	-	-
Beban Keuangan	26	(7.845.830.347)	(7.060.206.909)
Total Pendapatan (Beban) Keuangan		<u>(7.845.830.347)</u>	<u>(7.060.206.909)</u>
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		<u>5.519.553.857</u>	<u>3.546.737.000</u>
BEBAN PAJAK PENGHASILAN			
Beban Pajak Kini	21c	(1.310.616.638)	(719.458.005)
Penghasilan (Beban) Pajak Tangguhan	21e	(143.946.273)	(161.716.741)
Pajak Fiskal Konstruksi	21d	(848.251.408)	(1.413.978.127)
LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN		<u>3.216.739.537</u>	<u>1.251.584.129</u>
Penghasilan Komprehensif Lain			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi :			
Keuntungan Revaluasi Aset Tetap			
Pengukuran kembali			
Imbalan Kerja		(1.831.647.422)	771.830.763
Beban Pajak Terkait	21e	457.911.855	(192.957.691)
Sek Total		<u>(1.373.735.566)</u>	<u>578.873.072</u>
Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi :			
Sek Total		<u>-</u>	<u>-</u>
LABA (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		<u>1.843.003.970</u>	<u>1.830.457.201</u>
Laba (Rugi) Per Saham Dasar	2s	<u>128.670</u>	<u>50.063</u>

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PT BUMI SARANA BETON
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
 Untuk Tahun yang Berakhir Pada Tanggal-tanggal
 Per 31 Desember 2016 dengan angka perbandingan 31 Desember 2015
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Modal Saham	Tambahkan Ekuitas Atas Tax Amnesty	Saldo Laba	Pengukuran Kembali Imbalan Kerja	Total Ekuitas
Saldo 1 Januari 2015	25.000.000.000	-	20.481.215.258	1.907.611.407	47.388.826.664
Pembayaran Dividen	-	-	-	-	-
Koreksi Laba ditahan	-	-	145.668.324	-	145.668.324
Laba Komprehensif periode berjalan	-	-	1.251.584.129	-	1.251.584.129
Pengukuran Kembali Imbalan Kerja tahun berjalan	-	-	-	771.830.763	771.830.763
Pajak terkait (beban)	-	-	-	(192.957.691)	(192.957.691)
Saldo 31 Desember 2015	25.000.000.000	-	21.878.467.713	2.486.484.479	49.364.952.192
Pembayaran Dividen	-	-	-	-	-
Tambahan Ekuitas Atas Tax Amnesty	-	1.170.743.328	-	-	1.170.743.328
Koreksi Laba ditahan	-	-	(1.028.956.351)	-	(1.028.956.351)
Laba Komprehensif periode berjalan	-	-	3.216.739.537	-	3.216.739.537
Pengukuran Kembali Imbalan Kerja tahun berjalan	-	-	-	(1.831.647.422)	(1.831.647.422)
Pajak terkait (beban)	-	-	-	457.911.855	457.911.855
Saldo 31 Desember 2016	25.000.000.000	1.170.743.328	24.066.250.899	1.112.748.912	51.349.743.139

Catatan atas laporan keuangan merupakan
 bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PT BUMI SARANA BETON
LAPORAN ARUS KAS

Untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015
(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	2016	2015
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan kas dari pelanggan	178.324.689.881	166.165.705.35
Pembayaran kepada pemasok dan lainnya	(156.084.967.954)	(139.710.481.039)
Pembayaran kepada karyawan	(21.426.498.095)	(22.735.068.158)
Pembayaran bunga	(8.468.589.533)	(7.942.007.293)
Pembayaran pajak	(11.080.922.536)	(7.630.121.751)
Penerimaan kas lainnya	42.730.336	54.187.811
Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) Aktivitas Operasi	(18.693.557.900)	(11.797.785.073)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Pembelian aset tetap	(9.450.000)	(577.520.000)
Pembelian aset lain-lain	-	-
Penerimaan kas dari penghasilan keuangan	-	-
Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) Aktivitas investasi	(9.450.000)	(577.520.000)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penerimaan pinjaman bank	155.057.199.693	124.005.411.298
Pembayaran pinjaman bank	(133.975.223.613)	(107.463.481.920)
Penerimaan dari pihak berelasi	14.000.000.000	-
Pembayaran kepada pihak berelasi	(13.144.000.000)	(4.050.000)
Pembayaran utang sewa pembiayaan	(1.868.806.640)	(4.056.337.416)
Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan	20.069.169.439	12.481.541.963
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	1.366.161.539	106.236.889
KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN	210.095.982	103.859.092
KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN	1.576.257.521	210.095.982

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan



PT. BUMI SARANA BETON



Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR
Up. Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH.M.H.
Jl. Urip Sumiharjo Km. 4 Gd. 1 Lt. 6
Makassar

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan surat No : A-205/FE/UNIBOS/V/2018 perihal Surat Permohonan Izin Penelitian atas mahasiswa di bawah ini :

Nama	: Nova Surya Ariani
NIM	: 4514013061
Jurusan	: Akuntansi
Jerjang Studi	: Strata I (S1)
Judul Skripsi	: <i>"Penerapan Metode Harga Transfer pada PT. Bumi Sarana Beton"</i>

Pada prinsipnya dapat kami setuju untuk melaksanakan kegiatan tersebut pada PT. Bumi Sarana Beton. Adapun mekanisme penelitian harus sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku.

Demikian hal ini kami sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Makassar, 18 Mei 2018

PT. Bumi Sarana Beton

Yusniati Kamaruddin, SE., Ak.
Accounting Dept. Head