

## **Analisis Penentuan Harga Transfer Terhadap Kontribusi Laba Pada Pusat Pertanggungjawaban**

**Oleh: Ninik Anggraini**

Dosen Jurusan Akuntansi Fak. Ekonomi UNISKA Kediri

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penentuan harga transfer terhadap kontribusi laba pusat pertanggungjawaban pada Perusahaan Rokok KN Jaya Sentosa Kediri yang selama ini menggunakan metode harga transfer berdasarkan harga pasar yang dimodifikasi dengan pengurangan biaya yang dapat dihindari sebesar 5%.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, sedangkan metode yang digunakan memakai pendekatan metode harga transfer berdasarkan biaya, metode harga transfer berdasarkan biaya ditambah laba dan metode harga transfer berdasarkan harga pasar minus atau harga pasar yang dimodifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama ini metode harga transfer yang digunakan perusahaan belum mencerminkan keadilan bagi salah satu unit terutama bagi unit tembakau rajangan (penjual) karena unit tersebut merasa belum bisa memaksimalkan labanya. Dari beberapa metode yang diusulkan dapat diketahui bahwa dari ketiga metode tersebut, yang dapat menghasilkan kontribusi laba maksimal bagi unit tembakau rajangan (penjual) adalah metode harga pasar yang dimodifikasi dengan pengurangan biaya yang dapat dihindari sebesar biaya yang sesungguhnya. Jika dibandingkan dengan metode yang dipakai oleh perusahaan kontribusi laba pada unit tembakau rajangan (penjual) selama tiga tahun (2007, 2008, 2009) mengalami kenaikan yang semula sebesar Rp. 36.891.000,- ; Rp. 48.435.750,-; dan Rp. 49.775.350,- naik menjadi Rp. 41.693.500,-; Rp. 53.811.990,- dan Rp. 54.049.900,-.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada perusahaan untuk melakukan peninjauan ulang terhadap metode harga transfer yang ditentukan dan mempertimbangkan pengurangan biaya yang dapat dihindari yang semula sebesar 5% diubah menjadi biaya yang sesungguhnya terjadi pada unit penjual.

---

Kata kunci : Harga transfer, Kontribusi laba, Pusat pertanggungjawaban

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine the effect of the transfer pricing profit contribution responsibility centers on KN Jaya Sentosa Cigarettes Company Kediri which has been using the method of transfer prices based on market prices are modified by reduction of costs that can be avoided by 5%.

The data analysis technique used in this research is descriptive quantitative, while the methods used to wear approach transfer pricing method based on cost, transfer pricing method based on cost plus profit and transfer pricing method based on the market price or market price minus modified.

The results showed that during the transfer pricing methods used by the company not reflect justice for one of the units, especially the chopped tobacco unit (the seller) because the unit was not able to maximize its profit. Of some of the proposed method can be seen that of the three methods, which can produce the maximum profit contribution to the chopped tobacco unit (the seller) is the market price of the modified method with reduced

costs that can be avoided at the actual cost. When compared with the methods used by the company profit contribution on tobacco unit chopped (sellers) over three years (2007, 2008, 2009) has increased the original amount of Rp. 36,891,000,-; USD. 48,435,750,-, and Rp. 49,775,350,- up to Rp. 41,693,500,-; USD. 53,811,990,- and Rp. 54,049,900,-.

Based on the research results, it is suggested to the company to conduct a review of transfer pricing methods specified and consider the cost reduction that can be avoided that the original 5% is converted into actual costs occurred on the unit sellers.

---

Keywords: transfer price, profit contribution, responsibility center

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya tujuan dari setiap perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan selama jangka waktu yang tidak terbatas, salah satunya dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus membentuk suatu organisasi yang dapat menjalankan kegiatan-kegiatan perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut diperlukan adanya seorang pimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja tiap anggota karyawan.

Manajer sebagai pengelola suatu perusahaan, dalam menjalankan tugasnya perlu membuat suatu rencana strategi yaitu menentukan apa yang akan dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilaksanakan. Rencana-rencana strategi itu dapat dijalankan lebih lanjut secara terperinci dalam bentuk suatu kebijaksanaan maupun dalam bentuk program.

Kebijakan dan program dapat terwujud melalui operasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya, diperlukan suatu pengawasan dan pengujian secara terus menerus oleh manajemen puncak untuk memastikan bahwa anggota organisasi telah melaksanakan tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sejalan dengan perkembangannya, suatu perusahaan akan mengalami permasalahan yang semakin kompleks, hal itu menyebabkan tugas-tugas manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan

semakin sulit dan kompleks pula. Oleh karena itu kemampuan untuk memisahkan aktifitas dan tujuan ke dalam unit-unit tertentu serta bagaimana mengkoordinasikan unit tersebut mutlak diperlukan oleh manajer apalagi dalam ukuran organisasi yang cukup besar. Dengan berkembangnya perusahaan yang diikuti dengan permasalahan yang semakin kompleks dapat mendorong manajemen puncak melaksanakan desentralisasi dan divisionalisasi di dalam perusahaan tersebut.

Desentralisasi adalah suatu praktik pendelegasian otoritas pengambilan keputusan baik wewenang maupun tanggungjawab ke pihak yang lebih rendah. Dalam proses desentralisasi ini dilakukan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab dari manajemen puncak kepada manajer unit-unit kerja atau divisi yang dibentuk untuk membuat keputusan operasional dalam divisinya. Divisionalisasi juga merupakan proses pembagian organisasi perusahaan ke beberapa unit atau divisi yang lebih kecil untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu dimana divisi tersebut pada umumnya diartikan sebagai pusat pertanggungjawaban yang diberi wewenang untuk melaksanakan fungsi produksi dan fungsi pemasaran, sehingga pusat pertanggungjawaban tersebut diharapkan dapat mempertanggungjawabkan terhadap laba yang diperoleh dari tiap divisinya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, besarnya laba yang diperoleh dapat dijadikan sebagai ukuran prestasi kerja

manajer pusat laba pada tiap divisi. Salah satu faktor yang mempengaruhi jumlah laba yang dicapai pada tiap divisi adalah mengenai penetapan harga transfer. Harga transfer adalah harga produk atau jasa yang ditransfer antar pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Besarnya harga transfer akan mempengaruhi laba bagi tiap divisi yang bersangkutan. Harga transfer tersebut mempengaruhi pendapatan bagi divisi yang melakukan transfer dan mempengaruhi biaya bagi divisi yang menerima transfer yang pada akhirnya akan mempengaruhi laba perusahaan secara keseluruhan.

Selama ini pada perusahaan rokok KN Jaya Sentosa dalam menerapkan penetapan harga transfer dengan menggunakan metode harga pasar yang dimodifikasi dan diharapkan dari penentuan tersebut dapat mencerminkan keadilan bagi setiap divisi atau unit.

### 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu, "Bagaimanakah pengaruh penentuan harga transfer terhadap kontribusi laba pada pusat pertanggungjawaban?"

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penentuan harga transfer terhadap kontribusi laba pada pusat pertanggungjawaban.

## II. METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah penentuan metode harga transfer dengan metode : (1) harga transfer dengan biaya penuh; (2) harga transfer dengan biaya penuh ditambah laba; dan (3) harga

transfer dengan harga pasar minus atau yang dimodifikasi.

### 2.2 Data dan Teknik Pengumpulannya

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif berupa data tentang penetapan harga pokok atas barang yang ditransfer, volume penjualan, biaya produksi dan laporan keuangan dan data kualitatif berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi dan proses produksi. Sedangkan cara untuk memperoleh data tersebut dengan cara wawancara dan dokumentasi.

### 2.3 Definisi Operasional Variabel

- a. Harga transfer pada dasarnya adalah harga produk atau jasa yang dipertukarkan (diperjualbelikan) antara pusat pertanggungjawaban didalam suatu organisasi.
- b. Kontribusi laba atau margin kontribusi adalah jumlah dari penjualan dikurangi dengan biaya variabel.
- c. Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit atau divisi yang dipimpinnya.

### 2.4 Teknik Analisa Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif sedangkan metodenya menggunakan pendekatan metode harga transfer berdasarkan biaya, metode harga transfer berdasarkan biaya ditambah laba, dan metode harga transfer berdasarkan harga pasar. Adapun perhitungan harga transfer yang dapat digunakan dalam menganalisis menggunakan alat sebagai berikut:

a) Harga transfer berdasarkan biaya		
Biaya variabel		
Biaya produksi variabel	xxx	
Biaya pemasaran variabel	xxx	
Biaya administrasi dan umum variabel	<u>xxx</u> +	
Total biaya variabel		xxx
Biaya tetap		
Biaya produksi tetap	xxx	
Biaya pemasaran tetap	xxx	
Biaya administrasi umum tetap	<u>xxx</u> +	
Total biaya tetap		<u>xxx</u> +
Harga transfer		xxx
b) Harga transfer berdasarkan biaya ditambah laba		
Biaya variabel	xxx	
Biaya tetap	<u>xxx</u> +	
Total biaya	xxx	
Ditambah markup	<u>xxx</u> +	
Harga transfer	xxx	
c) Harga transfer berdasarkan harga pasar		
Harga pasar		xxx
Biaya yang dapat dihindari :		
Potongan volume penjualan	xxx	
Biaya penyimpanan	xxx	
Komisi penjualan	xxx	
Biaya penagihan	xxx	
Biaya penggudangan	<u>xxx</u> +	
		<u>xxx</u> -
Harga transfer		xxx

Sedangkan langkah-langkah yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Menghitung harga transfer dari setiap metode yang terdapat pada teori.
2. Membandingkan besarnya kontribusi laba yang diperoleh dari metode harga transfer yang digunakan oleh perusahaan dengan teori yang ada.
3. Membuat analisis hasil perhitungan.

### III. PEMBAHASAN

#### 3.1 Perhitungan Metode Harga Transfer

Pada umumnya penentuan harga transfer dengan metode harga pasar minus yang melakukan transaksi intern, diperlukan adanya suatu penghematan biaya penjualan yang dapat dihindari, biaya tersebut antara lain: biaya komisi

penjualan, biaya angkut penjualan dan biaya penggudangan.

Oleh sebab itu peneliti disini ingin mengetahui apakah kebijakan penentuan harga transfer yang ditetapkan perusahaan memang sudah adil untuk kedua unit dengan cara menghitung dari beberapa metode penentuan harga transfer yang ada. Perhitungan tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

#### 1. Metode biaya penuh

Perhitungan Harga transfer per unit dengan menggunakan metode biaya penuh (*full costing*) diperoleh dari jumlah seluruh biaya yang dikeluarkan dibagi dengan kuantitas produk yang ditransfer. Perhitungan tersebut disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.11**  
**Perhitungan Harga Transfer dengan Metode Biaya Penuh (dalam rupiah)**

Jenis Biaya	Tahun		
	2007	2008	2009
Biaya Variabel:			
Biaya Produksi	141.000.000	170.500.000	182.900.000
Biaya Pemasaran	3.500.000	4.500.000	6.000.000
Biaya Administrasi dan Umum	1.000.000	1.500.000	1.800.000
Total Biaya Variabel	145.500.000	176.500.000	190.700.000
Biaya Tetap:			
Biaya Produksi	2.900.000	3.000.000	3.700.000
Biaya Pemasaran	1.650.000	2.000.000	2.600.000
Biaya Adminitrasi dan Umum	2.200.000	2.500.000	2.800.000
Total Biaya Tetap	6.750.000	7.500.000	9.100.000
Total Biaya	152.250.000	184.000.000	199.800.000
Kuantitas produksi	4.700 kg	5.500 kg	5.900 kg
Harga transfer/kg	32.394	33.454	33.864

Sumber : data primer diolah tahun 2009

2. Metode biaya penuh ditambah laba  
 Dilihat dari pertimbangan penentuan harga transfer yang menyebutkan bahwa perusahaan akan menentukan besarnya harga transfer sebesar banyaknya biaya yang dikeluarkan ditambah dengan laba, maka kebijakan perusahaan mengusulkan laba minimal 15 % dari seluruh biaya yang dikeluarkan. Perhitungan harga transfer per unit dari metode ini diperoleh dari banyaknya biaya yang dikeluarkan ditambah dengan laba yang diinginkan dan dibagi dengan kuantitas yang diproduksi. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Unit Tembakau Rajangan**  
**Perhitungan Harga Transfer dengan Metode Biaya Penuh Ditambah dengan Laba (dalam rupiah)**

Keterangan	Tahun		
	2007	2008	2009
Total Biaya Variabel	145.500.000	176.500.000	190.700.000
Total Biaya Tetap	6.750.000	7.500.000	9.100.000
Total Biaya	152.250.000	184.000.000	199.800.000
Laba (15%)	22.837.500	27.600.000	29.970.000
Harga Transfer	175.087.500	211.300.000	229.770.000
Kuantitas Produksi	4.700 kg	5.500 kg	5.900kg
Harga transfer/kg	37.253	38.473	38.994

Sumber: data primer diolah tahun 2009

3. Metode harga pasar yang dimodifikasi  
 Dengan memakai metode harga pasar yang dimodifikasi maka perlu diketahui biaya yang dapat dihindari (biaya penjualan), biaya tersebut dapat dihitung dari total biaya penjualan yang dapat dihindari (biaya penjualan variabel) dibagi dengan kuantitas produk yang ditransfer yang dapat dihitung sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Unit Tembakau Rajangan**  
**Perhitungan Biaya yang dapat Dihindari Tahun 2007 s.d 2009**

Tahun	Biaya penjualan (1)	Kuantitas yang ditransfer (2)	Biaya yang dapat dihindari (3) = (1) : (2)
2007	Rp. 3.500.000	4050kg	Rp. 864/kg
2008	Rp. 4.500.000	5130kg	Rp. 877/kg
2009	Rp. 6.000.000	5310kg	Rp. 1130/kg

Sumber : data primer diolah tahun 2009

Atau dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.14**  
**Unit Tembakau Rajangan**  
**Perhitungan Biaya yang Dapat Dihindari (dalam rupiah)**

Jenis biaya	Tahun		
	2007	2008	2009
Biaya penjualan:			
Biaya pengiriman	2.000.000	3.000.000	4.000.000
Biaya penggudangan	1.000.000	1.200.000	1.500.000
Biaya lain-lain	500.000	300.000	500.000
Jumlah biaya penjualan	3.500.000	4.500.000	6.000.000
Kuantitas yang ditranfer	4.050kg	5.130kg	5.310kg
Jumlah biaya yang dapat dihindari	864	877	1130

Sumber : data primer diolah tahun 2009

Sedangkan perhitungan harga transfernya adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.15**  
**Unit Tembakau Rajangan**  
**Perhitungan harga transfer dengan metode harga pasar minus atau yang dimodifikasi**

Keterangan	Tahun		
	2007	2008	2009
Harga Pasar	Rp. 41.000	Rp. 42.500	Rp. 42.500
Biaya yang dapat dihindari	Rp. 864	Rp. 877	Rp. 1.130
Harga transfer / kg	Rp. 40.136	Rp. 41.423	Rp. 41.370

Sumber : data primer diolah tahun 2009

### 3.2 Perbandingan Besarnya kontribusi laba

Setelah melakukan perhitungan dari beberapa metode penentuan harga transfer diatas, maka untuk mengetahui perbedaan

besarnya harga transfer yang ditetapkan perusahaan dengan perhitungan yang sesuai dengan teori maka dapat dilihat ringkasan perhitungan sebagai berikut:

a. Metode biaya penuh

**Tabel 4.16**  
**Ringkasan Perhitungan Harga Transfer Per Unit Tahun 2007 s.d 2009**

Tahun	Total Biaya (1)	Kuantitas Produksi (2)	Harga Transfer Per Unit (3) = (1) : (2)
2007	Rp. 152.250.000	4700kg	Rp. 32.394/kg
2008	Rp. 184.000.000	5500kg	Rp. 33.454/kg
2009	Rp. 199.800.000	5900kg	Rp. 33.864/kg

Sumber : data primer diolah tahun 2009

b. Metode biaya penuh ditambah laba

**Tabel 4.17**  
**Ringkasan Perhitungan Harga Transfer Per Unit Tahun 2007 s.d 2009**

Tahun	Total Biaya (1)	Laba yang Diharapkan (2)	Kuantitas Produksi (3)	Harga Transfer Per Unit (4) = ((1)+(2)): (3)
2007	Rp. 152.250.000	Rp. 22.873.500	4700kg	Rp. 37.253/kg
2008	Rp. 184.000.000	Rp. 27.600.000	5500kg	Rp. 38.475/kg
2009	Rp. 199.800.000	Rp. 29.970.000	5900kg	Rp. 38.994/kg

Sumber : data primer diolah tahun 2009

c. Metode harga pasar yang dimodifikasi (baru)

**Tabel 4.18**  
**Ringkasan Perhitungan Harga Transfer Per Unit Tahun 2007 s.d 2009**

Tahun	Harga Pasar (1)	Biaya dapat Dihindari (2)	Harga Transfer Per Unit (3) = (1) - (2)
2007	Rp. 41.000	Rp. 864	Rp. 40.136/kg
2008	Rp. 42.500	Rp. 877	Rp. 41.423/kg
2009	Rp. 42.500	Rp. 1.130	Rp. 41.370/kg

Sumber : data primer diolah tahun 2009

d. Metode harga pasar yang dimodifikasi (ketentuan perusahaan)/lama

**Tabel 4.19**  
**Ringkasan Perhitungan Harga Transfer Per Unit Tahun 2007 s.d 2009**

Tahun	Harga Pasar (1)	Biaya dapat Dihindari (2)	Harga Transfer Per Unit (3) = (1) - (2)
2007	Rp. 41.000	Rp. 2.050	Rp. 38.950/kg
2008	Rp. 42.500	Rp. 2.125	Rp. 40.375/kg
2009	Rp. 42.500	Rp. 2.125	Rp. 40.375/kg

Sumber : data primer diolah tahun 2009

Dari beberapa ringkasan perhitungan diatas untuk lebih jelasnya akan disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.20**  
**Perbandingan Besarnya Harga Transfer Unit Tembakau Rajangan**  
**(dalam rupiah/kg)**

Metode Harga Transfer	Tahun		
	2007	2008	2009
Biaya Penuh ( <i>full costing</i> )	32.394	33.454	33.864
Biaya Penuh + laba ( <i>full costing plus mark up</i> )	37.253	38.500	38.944
Harga Pasar Minus	40.136	41.423	41.370
Harga Pasar Minus yang digunakan perusahaan	38.950	40.375	40.375

Sumber : data primer diolah tahun 2009

Setiap divisi atau unit dalam suatu perusahaan yang dianggap sebagai pusat laba, akan selalu berusaha memaksimalkan labanya. Jika kontribusi margin dari salah satu unit lebih tinggi dan unit lain lebih rendah maka kondisi ini akan menimbulkan ketidakpuasan bagi unit yang mempunyai kontribusi margin lebih rendah tersebut, sehingga unit tersebut tidak akan termotivasi untuk pengendalian biaya yang akhirnya dapat mempengaruhi kinerja dari unit tersebut.

Untuk mengetahui perbedaan besarnya kontribusi produk yang ditransfer antara ketentuan perusahaan dengan alternatif yang diusulkan, maka perlu diketahui margin kotribusinya yang merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel. Untuk perhitungan dari tiap metode ada kesamaan dan

perbedaan perhitungan dengan metode yang diterapkan oleh perusahaan, persamaanya terdapat pada perhitungan biaya variabel unit tembakau rajangan dan perhitungan penjualan unit rokok, sedangkan perbedaanya dapat dilihat pada perhitungan metode selanjutnya setelah perhitungan dengan ketentuan perusahaan.

**3.2.1 Perhitungan harga pasar yang dimodifikasi dengan ketentuan perusahaan**

a. Perhitungan unit tembakau rajangan

Perhitungan Biaya variabel unit tembakau rajangan diperoleh dari biaya variabel per unit dikali dengan kuantitas yang dijual, sedangkan perhitungan biaya variabel per unitnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Biaya Variabel Per Unit untuk Unit Tembakau Rajangan Tahun 2007 s.d 2009**

Tahun	Jumlah Biaya Variabel (1)	Kuantitas Produksi (2)	Biaya Variabel Per Unit (3) = (1) : (2)
2007	Rp. 145.500.000	4700kg	Rp. 30.957/kg
2008	Rp. 176.500.000	5500kg	Rp. 32.090/kg
2009	Rp. 190.700.000	5900kg	Rp. 32.322/kg

Sumber : data primer diolah tahun 2009

**Perhitungan biaya variabel unit tembakau rajangan**

**Tabel 4.22**  
**Perhitungan Biaya Variabel Unit Tembakau Rajangan Tahun 2007 s.d 2009**

Tahun	Biaya Variabel Per Unit (1)	Kuantitas Produk yang Dijual (2)	Biaya Variabel (3) = (1) x (2)
2007	Rp. 30.957	4500kg	Rp. 139.306.500
2008	Rp. 32.090	5700kg	Rp. 192.913.000
2009	Rp. 32.322	5900kg	Rp. 190.699.800

Sumber : data primer diolah tahun 2009

**Perhitungan penjualan unit tembakau rajangan**

Tahun 2007

Intern : 4050kg x Rp. 38.950 = Rp. 157.747.500  
 Ekstern: 450kg x Rp. 41.000 = Rp. 8.450.000 +  
 Rp. 176.197.500

Dari perhitungan tahun 2007 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 176.197.500 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp.157.747.500 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 8.450.000.

Tahun 2008

Intern : 5130kg x Rp. 40.375 = Rp. 207.123.750  
 Ekstern: 570kg x Rp. 42.500 = Rp. 24.225.000 +  
 Rp. 231.348.750

Dari perhitungan tahun 2008 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp 231.348.750 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 207.123.750 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 24.225.000.

Tahun 2009

Intern : 5310kg x Rp. 40.565 = Rp. 215.400.150  
 Ekstren: 590kg x Rp. 42.500 = Rp. 25.075.000 +  
 Rp 240.475.150

Dari perhitungan tahun 2009 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 240.475.150 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 215.400.150 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 25.075.000.

**b. Perhitungan unit rokok**

Pada unit rokok ini, menghasilkan dua jenis produk yaitu KN Unggul dan KN Primadona. Perhitungan biaya variabelnya diperoleh dari bahan baku yang ditransfer dari unit tembakau rajangan ditambah dengan biaya variabel yang ada pada unit rokok itu sendiri (Tabel 4.5), dan perhitungannya adalah sebagai berikut:

**Perhitungan biaya variabel unit rokok**

Biaya variabel = unit tembakau rajangan + KN Unggul + KN Primadona  
 Tahun 2007 = Rp. 157.747.500 + Rp. 229.660.000 + Rp. 31.615.000  
 = Rp. 419.022.500  
 Tahun 2008 = Rp. 207.123.750 + Rp. 260.713.000 + Rp. 43.062.000  
 = Rp. 510.898.750  
 Tahun 2009 = Rp. 215.400.150+Rp. 263.420.000 + Rp. 56.812.000  
 = Rp. 535.632.150

**Perhitungan penjualan unit rokok**

Tahun 2007

$$\begin{aligned} \text{KN Unggul} &= 40.500\text{pres} \times \text{Rp. } 22.000 &= \text{Rp. } 911.250.000 \\ \text{KN Primadona} &= 5.350\text{pres} \times \text{Rp. } 17.500 &= \text{Rp. } 93.625.000 + \\ && \text{Rp. } 1.004.875.000 \end{aligned}$$

Tahun 2008

$$\begin{aligned} \text{KN Unggul} &= 48.700\text{pres} \times \text{Rp. } 22.500 &= \text{Rp. } 1.095.750.000 \\ \text{KN Primadona} &= 8.000\text{pres} \times \text{Rp. } 17.500 &= \text{Rp. } 140.000.000 + \\ && \text{Rp. } 1.235.750.000 \end{aligned}$$

Tahun 2009

$$\begin{aligned} \text{KN Unggul} &= 45.600\text{pres} \times \text{Rp. } 23.150 &= \text{Rp. } 1.055.640.000 \\ \text{KN Primadona} &= 10.000\text{pres} \times \text{Rp. } 21.000 &= \text{Rp. } 210.000.000 + \\ && \text{Rp. } 1.265.640.000 \end{aligned}$$

Dari beberapa perhitungan diatas maka dapat dilihat margin kontribusi yang dihasilkan dari tiap unit. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.23**  
**Perhitungan kontribusi laba**  
**Dengan metode harga pasar yang dimodifikasi atas dasar ketentuan perusahaan**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Keterangan	2007		2008		2009	
	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok
Penjualan:						
Intern	157.747,5		207.123,75		215.400,15	
Ekstern	18.450	1.004.875	24.225	1.235.750	25.075	1.265.640
Jumlah Pendapatan	176.197,5	1.004.875	231.348,75	1.235.750	240.475,15	1.265.640
Biaya Variabel:						
Divisi Penjual		157.747,5		207.123,75		215.400,15
Divisi Pembeli			182.913		190.699,8	
Kn Unggul	139.306,5	229.660		260.713		263.420
Kn Primadona		31.615		43.062		56.812
Total Biaya Variabel	(139.306,5)	(419.022,5)	(182.913)	(510.898,75)	(190.699,8)	(535.632,15)
Margin Kontribusi	36.891	585.852,5	48.435,75	724.85,25	49.775,35	730.004,85

Sumber : Data primer diolah tahun 2009

**3.2.2 Perhitungan kontribusi laba dengan metode biaya penuh**

a. Perhitungan unit tembakau rajangan

**Perhitungan penjualan unit tembakau rajangan**

Tahun 2007

$$\begin{aligned} \text{Intern} &: 4050\text{kg} \times \text{Rp. } 32.394 = \text{Rp. } 131.195.700 \\ \text{Ekstern} &: 450\text{kg} \times \text{Rp. } 41.000 = \text{Rp. } 18.450.000 + \\ & \text{Rp. } 149.645.700 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tahun 2007 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 149.645.700 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 131.195.700 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 18.450.000.

Tahun 2008

$$\begin{aligned} \text{Intern} &: 5130 \text{ kg} \times \text{Rp. } 33.454 = \text{Rp. } 171.619.020 \\ \text{Ekstern} &: 570 \text{ kg} \times \text{Rp. } 42.500 = \text{Rp. } 24.225.000 + \\ & \text{Rp. } 195.844.020 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tahun 2008 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 195.844.020 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 171.619.020 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 24.225.000.

Tahun 2009

Intern :  $5310\text{kg} \times \text{Rp. } 33.864 = \text{Rp. } 179.817.840$

Ekstren:  $590\text{kg} \times \text{Rp. } 42.500 = \text{Rp. } 25.075.000 +$   
 $\text{Rp. } 204.892.840$

Dari perhitungan tahun 2009 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 204.892.840 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 179.817.840 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 25.075.000.

**b. Perhitungan unit Rokok**

Pada unit rokok ini, menghasilkan dua jenis produk yaitu KN Unggul dan KN Primadona. Perhitungan biaya variabelnya diperoleh dari bahan baku yang ditransfer dari unit tembakau rajangan ditambah dengan biaya variabel yang ada pada unit rokok itu sendiri (tabel 4.5), dan perhitungannya adalah sebagai berikut:

**Perhitungan biaya variabel unit rokok**

Biaya variable = divisi tembakau rajangan + KN Unggul + KN Primadona

Tahun 2007 = Rp. 131.195.700 + Rp. 229.660.000 + Rp. 31.615.000  
 = Rp. 392.470.700

Tahun 2008 = Rp. 171.619.020 + Rp. 260.713.000 + Rp. 43.062.000  
 = Rp. 475.395.020

Tahun 2009 = Rp. 177.640.740 + Rp. 263.420.000 + Rp. 56.812.000  
 = Rp. 497.872.740

Dari beberapa perhitungan diatas maka dapat dilihat margin kontribusi yang dihasilkan dari tiap unit. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.24**  
**Perhitungan Kontribusi Laba Dengan Metode Biaya Penuh (dalam ribuan rupiah)**

Keterangan	2007		2008		2009	
	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok
Penjualan:						
Intern	131.195,7		171.619,02		177.640,74	
Ekstern	18.450	1.004.875	24.225.	1.235.750	25.075	1.265.640
Jumlah Pendapatan	149.645,7	1.004.875	195.844,02	1.235.750	202.715,74	1.265.640
Biaya Variabel:						
Divisi Penjual	139.306,5	131.195,7	182.913	171.619,02	190.699,8	177.640,74
Divisi Pembeli						
Kn Unggul		229.660		260.713		263.420
Kn Primadona		31.615		43.062		56.812.
Total Biaya Variabel	(139.306,5)	(392.470,7)	(182.913)	(475.394,02)	(190.699,8)	(497.872,74)
Margin Kontribusi	10.339,2.	612.404,3	12.931,02	760.355,98	12.015,94	767.767,26

Sumber : Data primer diolah tahun 2009

### **3.2.3 Perhitungan kontribusi laba dengan metode biaya penuh ditambah laba**

a. Perhitungan unit tembakau rajangan

#### **Perhitungan penjualan unit tembakau rajangan**

Tahun 2007

$$\begin{aligned} \text{Intern} &: 4050\text{kg} \times \text{Rp. } 37.253 = \text{Rp. } 150.874.650 \\ \text{Ekstern: } &450\text{kg} \times \text{Rp. } 41.000 = \underline{\text{Rp. } 18.450.000} + \\ &\text{Rp. } 169.324.650 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tahun 2007 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp 169.324.650 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp 150.874.650 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp 18.450.000.

Tahun 2008

$$\begin{aligned} \text{Intern} &: 5130 \text{ kg} \times \text{Rp. } 38.500 = \text{Rp. } 197.505.000 \\ \text{Ekstern: } &570 \text{ kg} \times \text{Rp. } 42.500 = \underline{\text{Rp. } 24.225.000} + \\ &\text{Rp. } 221.730.000 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tahun 2008 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 221.730.000 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 197.505.000 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 24.225.000.

Tahun 2009

$$\begin{aligned} \text{Intern} &: 5310\text{kg} \times \text{Rp. } 38.944 = \text{Rp. } 206.792.640 \\ \text{Ekstren: } &590\text{kg} \times \text{Rp. } 42.500 = \underline{\text{Rp. } 25.075.000} + \\ &\text{Rp. } 231.867.640 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tahun 2009 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp 231.867.640 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp 206.792.640 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp 25.075.000

b. Perhitungan unit Rokok

Pada unit rokok ini, menghasilkan dua jenis produk yaitu KN Unggul dan KN Primadona. Perhitungan biaya variabelnya diperoleh dari bahan baku yang ditransfer dari unit tembakau rajangan ditambah dengan biaya variabel yang ada pada unit rokok itu sendiri (Tabel 4.5), dan perhitungannya adalah sebagai berikut:

#### **Perhitungan biaya variabel unit rokok**

Biaya variable = divisi tembakau rajangan + KN Unggul + KN Primadona

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2007} &= \text{Rp. } 150.874.650 + \text{Rp. } 229.660.000 + \text{Rp. } 31.615.000 \\ &= \text{Rp. } 412.149.650 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2008} &= \text{Rp. } 197.505.000 + \text{Rp. } 260.713.000 + \text{Rp. } 43.062.000 \\ &= \text{Rp. } 501.280.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2009} &= \text{Rp. } 206.792.640 + \text{Rp. } 263.420.000 + \text{Rp. } 56.812.000 \\ &= \text{Rp. } 527.024.640 \end{aligned}$$

Dari beberapa perhitungan diatas maka dapat dilihat margin kontribusi yang dihasilkan dari tiap unit. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.25**  
**Perhitungan Kontribusi Laba Dengan Metode Biaya Penuh Ditambah Laba**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Keterangan	2007		2008		2009	
	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok
Penjualan:						
Intern	150.874,65		197.505		206.792,64	
Ekstern	18.450	1.004.875	24.225	1.235.750	25.075	1.265.640
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>169.324,65</b>	<b>1.004.875</b>	<b>221.730</b>	<b>1.235.750</b>	<b>231.867,64</b>	<b>1.265.640</b>
Biaya Variabel:						
Divisi Penjual	139.306,5	150.874,65	182.913	197.505	190.699,8	206.792,64
Divisi Pembeli						
Kn Unggul		229.660		260.713		263.420
Kn Primadona		31.615		43.062		56.812.
<b>Total Biaya Variabel</b>	<b>(139.306,5)</b>	<b>(12.149,65)</b>	<b>(182.913)</b>	<b>(501.280)</b>	<b>(190.699,8)</b>	<b>(527.024,64)</b>
<b>Margin Kontribusi</b>	<b>30.018,15</b>	<b>592.725,35</b>	<b>38.817</b>	<b>734.470</b>	<b>41.167,84</b>	<b>738.615,36</b>

Sumber : Data primer diolah tahun 2009

### 3.2.4 Perhitungan harga pasar yang dimodifikasi menurut alternatif yang diusulkan

a. Perhitungan unit tembakau rajangan

#### Perhitungan penjualan unit tembakau rajangan

Tahun 2007

Intern : 4050kg x Rp. 40.136 = Rp. 162.550.800

Ekstern: 450kg x Rp. 41.000 = Rp. 18.450.000 +  
Rp. 181.000.800

Dari perhitungan tahun 2007 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp 181.000.800 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp162.550.800 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp 18.450.000.

Tahun 2008

Intern : 5130 kg x Rp. 41.423 = Rp. 212.499.990

Ekstern: 570 kg x Rp. 42.500 = Rp. 24.225.000 +  
Rp. 236.724.990

Dari perhitungan tahun 2008 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 236.724.990 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 212.499.990 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 24.225.000.

Tahun 2009

Intern : 5310kg x Rp. 41.370 = Rp. 219.674.700

Ekstren: 590kg x Rp. 42.500 = Rp. 25.075.000 +  
Rp. 244.749.700

Dari perhitungan tahun 2009 dapat diketahui bahwa hasil penjualan unit tembakau rajangan sebesar Rp. 244.794.700 yang diperoleh dari penjualan intern sebesar Rp. 219.674.700 ditambah dengan penjualan ekstern sebesar Rp. 25.075.000.

b. Perhitungan unit rokok

Pada unit rokok ini, menghasilkan dua jenis produk yaitu KN Unggul dan KN Primadona. Perhitungan biaya variabelnya diperoleh dari bahan baku yang ditransfer dari

unit tembakau rajangan ditambah dengan biaya variabel yang ada pada unit rokok itu sendiri (Tabel 4.5), dan perhitungannya adalah sebagai berikut:

**Perhitungan biaya variabel unit rokok**

Biaya variable = divisi tembakau rajangan + KN Unggul + KN Primadona

Tahun 2007 = Rp. 162.550.800 + Rp. 229.660.000 + Rp. 31.615.000  
= Rp. 423.825.800

Tahun 2008 = Rp. 212.499.990 + Rp. 260.713.000 + Rp. 43.062.000  
= Rp. 516.274.990

Tahun 2009 = Rp. 219.674.700 + Rp. 263.420.000 + Rp. 56.812.000  
= Rp. 539.906.700

Dari beberapa perhitungan diatas maka dapat dilihat margin kontribusi yang dihasilkan dari tiap unit. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.26**  
**Perhitungan Kontribusi Laba**  
**Dengan Metode Harga Pasar yang Dimodifikasi (dalam ribuan rupiah)**

Keterangan	2007		2008		2009	
	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok
Penjualan:						
Intern	162.550,8		212.499,99		219.674,7	
Ekstern	18.450	1.004.875	24.225	1.235.750	25.075	1.265.640
Jumlah Pendapatan	181.000	1.004.875	236.724,99	1.235.750	244.749,7	1.265.640
Biaya Variabel:						
Divisi Penjual	139.306,5	162.550,8	182.913	212.499,99	190.699,8	219.674,7
Divisi Pembeli						
Kn Unggul		229.660		260.713		263.420
Kn Primadona		31.615		43.062		56.812.
Total Biaya Variabel	(139.306,5)	(423.825,8)	(182..913)	(501.280)	(190.699,8)	(539.906,7)
Margin Kontribusi	41.693,5	581.049,2	53.811,99	719.475,01	41.167,84	725.733,3

Sumber : Data primer diolah tahun 2009

Sedangkan perbandingan dari perhitungan kontribusi laba diatas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.27**  
**Perbandingan Kontribusi Laba (dalam ribuan rupiah)**

Metode harga transfer	2007		2008		2009	
	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok	Tembakau Rajangan	Rokok
Metode Biaya Penuh (full costing)	10.339,2	612.404,3	12..931,02	760.355,98	12.015,94	767.767,26
Metode Biaya Penuh Tambah Laba	30.018,18	592.725,35	38.817	734.470	41.167,84	738.615,36
Metode Harga Pasar Minus	41.693,5	581.049,2	53.811,99	719.475,01	41.167,84	725.733,3
Metode Harga Pasar Minus Perusahaan	36.891	585.852,5	48.435,75	724.851,28	49.775,35	750.004,85

Sumber : Data primer diolah tahun 2009

### **3.3 Analisis Hasil Perhitungan**

Dilihat dari tabel perbandingan besarnya kontribusi laba diatas menunjukkan bahwa penetapan harga transfer dengan metode biaya penuh menghasilkan margin kontribusi unit penjual yang paling rendah. Hal ini dikarenakan pada metode biaya penuh belum ditambahkan dengan laba yang dikehendaki, sehingga harga transfer yang dihasilkan menjadi rendah dan akan merugikan unit penjual. Oleh sebab itu metode ini tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Metode harga transfer dengan menggunakan metode biaya penuh ditambah laba juga kurang sesuai dengan perusahaan. Seperti yang disajikan dalam tabel diatas bahwa metode biaya penuh ditambah laba menghasilkan margin kontribusi diatas margin kontribusi dengan metode biaya penuh yang artinya bahwa pihak penjual akan memperoleh laba sebesar laba yang diharapkan dan pihak pembeli akan dapat memaksimalkan labanya karena harga transfernya lebih rendah dari harga pasar. Tetapi kondisi ini tidak sesuai dengan prosedur formal perusahaan yang mempertimbangkan kesepakatan bersama dan tidak ada salah satu unit yang dirugikan, selain itu hasil produksi yang ditransfer mempunyai harga pasar. Oleh karena itu metode biaya penuh ditambah laba ini kurang sesuai dengan jika diterapkan dalam perusahaan.

Dari perbandingan besarnya kontribusi laba diatas, menunjukkan bahwa dengan menggunakan penetapan harga transfer dengan metode harga pasar dapat menghasilkan margin kontribusi lebih tinggi dibandingkan dengan metode harga transfer yang lain. Hal ini dikarenakan hasil dari produk yang ditransfer mempunyai harga pasar yang kompetitif, selain itu dengan penentuan metode pasar setiap unit baik unit penjual maupun unit pembeli mempunyai kebebasan dalam melakukan transaksi baik kepihak dalam maupun kepihak luar perusahaan. Sehingga setiap unit akan mencari peluang

harga yang dapat memaksimalkan laba dari masing- masing unitnya.

Harga transfer bagi unit penjual merupakan pendapatan sedangkan bagi unit pembeli merupakan biaya variabel yang akan menambahkan harga pokok produksinya. Dengan kata lain semakin besar harga transfer bagi unit penjual semakin tinggi pendapatannya, dan sebaliknya semakin tinggi harga transfer bagi unit pembeli semakin tinggi pula biaya yang dikeluarkan. Dengan demikian harga transfer sangat mempengaruhi besarnya laba yang diperoleh dari setiap unit yang melakukan transfer barang dalam satu perusahaan. Dan pada akhirnya laba tersebut dapat digunakan sebagai pengukur kinerja yang nyata bagi setiap unit.

Penerapan harga transfer dengan metode harga pasar yang dimodifikasi diterapkan dengan tujuan untuk menciptakan adanya keadilan dari masing-masing unit dan diharapkan supaya dari setiap unit tersebut dapat menunjukkan efektifitas kinerjanya. Metode harga pasar yang dimodifikasi inilah yang sesuai dengan kondisi perusahaan, karena metode tersebut dianggap dapat membantu dalam kebijakan selanjutnya.

Dilihat dari keterangan diatas dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan maka penentuan harga transfer yang ditetapkan perusahaan sudah sesuai dengan keadaan perusahaan. Akan tetapi jika dilihat dari tabel perbandingan besarnya kontribusi laba dengan metode harga pasar yang ditetapkan perusahaan dengan yang ada pada teori hasilnya lebih tinggi alternatif yang diusulkan dari pada yang ada pada perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan besarnya penghematan biaya yang ditentukan. Biaya yang ditentukan perusahaan sebesar 5% dari harga pasar dan penghematan itu yang akan menikmati adalah unit pembeli. Semakin besar jumlah biaya yang dapat dihindari maka semakin besar kesempatan unit pembeli untuk mengendalikan biaya, sehingga dapat menimbulkan kerugian unit penjual seperti yang dialami perusahaan

selama ini. Sedangkan menurut alternatif yang diusulkan, biaya yang dapat dihindari ditentukan sebesar biaya yang sesungguhnya terjadi.

Penentuan harga pasar jika dikaitkan dengan evaluasi laba, maka dapat memungkinkan unit penjual dalam perusahaan memperoleh kesempatan yang sama dengan unit pembeli dalam usaha pengendalian biaya untuk pencapaian laba tiap unit. Meskipun demikian dari kenyataan diatas untuk memungkinkan unit penjual memperoleh kesempatan yang sama dengan unit pembeli, maka penentuan harga transfer yang dapat digunakan untuk penilaian prestasi tiap unit yang selama ini diterapkan diperusahaan perlu diperbaiki dengan menggunakan metode harga pasar yang dimodifikasi hanya saja besarnya biaya yang dapat dikurangi sebesar biaya yang sesungguhnya terjadi. Hal ini dikarenakan besarnya biaya yang sesungguhnya terjadi tidak selalu sebesar 5% seperti yang telah diestimasikan perusahaan, tetapi dapat ditekan menurut kebijakan manajer dari tiap unit agar biaya-biaya yang terjadi dapat seefisien mungkin.

Dengan kondisi tersebut, baik unit tembakau rajangan selaku penjual maupun unit rokok selaku pembeli tidak akan ada yang merasa dirugikan, karena unit penjual mempunyai kesempatan untuk mengendalikan biaya dengan seefisien mungkin dan unit rokok masih memperoleh laba yang maksimal walaupun tidak seperti kebijakan yang dibuat oleh perusahaan tanpa harus merugikan unit penjual karena masih memperoleh harga transfer dibawah harga pasar. Selain itu penerapan dengan harga pasar yang dimodifikasi merupakan penetapan yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan dapat membantu mencerminkan prestasi yang nyata untuk setiap unit yang melakukan transfer.

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **4.1 Kesimpulan**

1. Kebijakan penentuan harga transfer yang telah ditetapkan perusahaan

adalah berdasarkan harga pasar yang dimodifikasi dengan pengurangan biaya yang dapat dihindari sebesar 5%.

2. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diketahui bahwa kebijakan harga transfer tersebut ternyata kurang mencerminkan harga yang adil bagi unit tembakau rajangan karena pengurangan biaya yang dapat dihindari tidak berdasarkan pada biaya yang sebenarnya terjadi, sehingga dapat mencerminkan ketidakadilan bagi unit tembakau rajangan.
3. Dalam upaya untuk mencerminkan keadilan bagi kedua belah pihak (unit penjual maupun unit pembeli) dari beberapa metode yang diusulkan, metode yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini adalah metode harga pasar yang dimodifikasi dengan pengurangan biaya sebesar biaya yang sesungguhnya.
4. Dari perhitungan yang telah dilakukan, dapat dilihat margin kontribusi yang diperoleh unit tembakau rajangan menurut metode harga pasar dimodifikasi dengan ketentuan perusahaan lebih kecil dari metode harga pasar dimodifikasi yang diusulkan, sedangkan margin kontribusi unit rokok dengan metode harga pasar dimodifikasi dengan ketentuan perusahaan lebih besar dibanding dengan metode harga pasar dimodifikasi yang diusulkan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan besarnya harga transfer yang digunakan, sehingga dapat mempengaruhi margin kontribusi tiap unit. Selama tiga tahun (2007, 2008, dan 2009) margin kontribusi unit tembakau rajangan menurut ketentuan perusahaan sebesar Rp. 36.891.000,-; Rp. 48.435.750,- dan Rp. 49.775.350,- sedangkan menurut alternatif yang diusulkan sebesar Rp. 41.693.500,-; Rp. 53.811.990,- dan Rp. 54.049.900,-. Untuk margin kontribusi unit rokok selama tiga tahun (2007, 2008, dan 2009) menurut perusahaan sebesar Rp.

585.852.500,-; Rp. 724.851.250,- dan Rp. 753.157.850,- sedangkan menurut alternatif yang diusulkan sebesar Rp. 581.049.200,-; Rp. 719.75.010,- dan Rp. 748.883.300,-.

#### 4.2 Saran

1. Sebaiknya perusahaan melakukan peninjauan ulang atas kebijakan penentuan harga transfer yang telah dijalankan yaitu harga transfer dengan metode harga pasar yang dimodifikasi dengan pengurangan biaya yang dapat dihindari sebesar 5% karena kebijakan tersebut kurang mencerminkan harga yang adil bagi salah satu unit terutama unit tembakau rajangan (penjual).
2. Mempertimbangkan penentuan harga transfer yang telah dijalankan dengan metode harga pasar yang dimodifikasi dengan pengurangan biaya sebesar 5% dapat diubah menjadi sebesar biaya-biaya yang sebenarnya terjadi pada unit penjualan, sehingga antara unit yang melakukan transfer yaitu unit tembakau rajangan dan unit rokok tidak ada yang merasa dirugikan.

Mulyadi (2001). Akuntansi Manajemen. Edisi Tiga. Yogyakarta: Salemba Empat.

\_\_\_\_\_. (1989). Akuntansi Biaya Untuk Manajemen. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.

Puryanto,2003(online),(<http://digilib.itb.ac.id/gdi.php?mod=browse&op=read&id=jiptumm.gdi.s1-2003-puryanto97-521.html>,diakses 30 Maret 2010)

Samsul dan Mustafa, H. (1993). Akuntansi Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta: Liberty.

Supomo, Bambang dan Nur Indriantoro. (1999). Metodologi Penelitian. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

#### DAFTAR PUSTAKA

Antony, R. Dearden dan Bedford.(1992). Sistem Pengendalian Manajemen; Alih Bahasa Oleh Agus Maulana. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga

Antony, R dan Vijai, g (2002)Sistem Pengendalian Manajemem;Alih bahasa oleh Kurniawan,Jakarta : Erlangga

Garrison, Ray. (2000). Akuntansi Manajemen. Edisi Ketiga. Buku Dua. Diterjemahkan: Bambang Purnomosidi dan Edward Dukat.

Hansen dan Mowen. (2001). Manajemen Biaya. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.

\_\_\_\_\_(2000), Akuntansi Manajemen. Edisi keempat. Jilid dua. Jakarta : Erlangga