

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah.

Dengan semakin meningkatnya dan rumitnya perekonomian maka akan muncul berbagai masalah. Oleh karena itu pemerintah menghimbau kepada masyarakat untuk menghemat devisa negara yaitu dengan lebih banyak menggunakan produk dari dalam negeri daripada dari luar negeri. Himbauan ini seakan memberi kesempatan bagi pertumbuhan industri / perusahaan Dalam Negeri, baik untuk berkembangnya industri yang telah ada sebelumnya maupun bagi berdirinya industri baru. Oleh karena itu perusahaan harus jeli dalam mengantisipasi keadaan pasar serta mampu merebut peluang yang ada, jika ingin tetap mempertahankan keberadaannya.

Selain itu, pertumbuhan ini mengakibatkan timbulnya berbagai macam permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian dari semua pihak yang terkait terutama dari pimpinan perusahaan. Dengan menyadari kenyataan bahwa seorang individu memiliki keterbatasan baik waktu maupun keahlian, maka pimpinan merasa terdorong atau berkeinginan untuk mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung-jawabnya kepada manajer yang lebih rendah tingkatannya. Dimana salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan membentuk divisi-divisi yang terdesentralisasi. Dengan didelegasikannya wewenang dan tanggung-jawab tersebut maka manajer divisi dapat segera mengambil keputusan sehingga permasalahan yang

timbul dapat segera diselesaikan tanpa harus menunggu lagi keputusan dari pimpinan pusat, sehingga terjadi penghematan waktu. Dengan adanya pengambilan keputusan oleh manajer divisi ini, ia akan semakin mengenal dan mengetahui dengan baik situasi dan kondisi yang dihadapi oleh divisinya. Akhirnya keputusan itu akan lebih berkualitas atau mencerminkan penyelesaian atas persoalan yang timbul.

Salah satu perolema bagi organisasi multi produk yang didesentralisasi adalah para manajer divisi diharapkan mengelola bagian perusahaannya sebagai Badan Usaha yang semi otonom. Seorang manajer divisi dapat bertanggung jawab atas biaya (cost) dan laba (profit) yang diperoleh bagiannya maupun investasi yang dilakukannya.

Penetapan sasaran laba berdasarkan rencana pemasaran dan produksi yang tertuang dalam anggaran atau standar tertentu, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada manajemen tingkat menengah maupun bawah, dan akhirnya pembentukan divisi-divisi otonom berdasarkan desentralisasi mengakibatkan perlunya suatu pengukuran dalam mengevaluasi keberhasilan operasi dan prestasi laba, baik dari para eksekutif puncak maupun dari bawahan.

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada divisi akan menjadi lebih terkendali apabila masing-masing divisi dibentuk sebagai pusat pertanggung-jawaban. Dalam hal ini akan lebih difokuskan pada profit center sebagai salah satu dari pusat pertanggung-jawaban yang prestasi kerjanya diukur berdasarkan tingkat

keuntungan yang dihasilkan, sehingga masing-masing divisi akan berusaha untuk memperoleh keuntungan yang semaksimal mungkin.

Divisi bertindak sebagai penjual berusaha supaya harga jual dari out-putnya adalah setinggi mungkin, sebaliknya dari sisi divisi pembelian menginginkan adanya harga beli yang berada dibawah harga pasar. Keadaan ini menjurus pada timbulnya masalah penetapan harga transfer intra Badan Usaha yang logis dan layak.

Apabila dilakukan transfer barang / jasa, maka sebagian pendapatan dari satu divisi akan menjadi biaya pada divisi yang lainnya dan harga yang berlaku pada transfer itu akan mempengaruhi jumlah laba yang dilaporkan oleh masing-masing profit center. Nilai dari laba ini sebagai ukuran prestasi, tidak hanya tergantung pada kemampuan dari manajer, melainkan ditentukan pula oleh metode harga transfer yang digunakan.

Seringkali timbul pertanyaan mengenai sebab-sebab adanya sistem penentuan harga transfer. Alasan yang utama adalah untuk mengkomunikasikan data yang membantu memecahkan persoalan penukaran biaya - hasil, kecocokan tujuan, usaha manajerial dan ekonomi.

## 1.2. Alasan Pemilihan Judul.

PT. X sebagai suatu organisasi multi produk menghadapi masalah dalam penentuan harga transfer. Karena adanya penentuan tersebut maka manajemen

puncak perlu mengadakan perencanaan dan pengendalian agar penerapan metode Transfer Pricing dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian akan terlihat bagaimana Transfer Pricing ini dilaksanakan. Apabila diketahui Transfer Pricing berjalan tidak sesuai dengan yang diharapkan maka manajemen puncak puncak butuh informasi untuk mengetahui apa yang menjadi penyebabnya. Penyebabnya bisa dikarenakan oleh manusia atau juga dikarenakan adanya penerapan metode Transfer Pricing yang kurang tepat.

Dengan mengetahui penyebab dan berdasarkan informasi yang didapat tersebut maka manajemen akan melakukan perbaikan. Transfer Pricing ini sangat perlu karena dapat mempengaruhi kemampuan manajer divisi pusat laba dalam mengambil keputusan yang optimal. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk pengukuran kinerja manajer divisi pusat laba.

Oleh karena itu penerapan harga transfer harus benar supaya tidak menimbulkan kesalahan dalam pengukuran kinerja dari manajer divisi pusat laba yang pada akhirnya akan mempengaruhi pada pengambilan keputusan

Kecadaan ini menjadi alasan serta dorongan bagi penulis untuk memilih judul diatas.

Judul tersebut adalah :

**Penerapan Metode Harga Transfer Untuk Mengukur Kinerja Manajer  
Divisi Pada PT. "X " Di Surabaya**

### 1.3. Permasalahan.

Seperti telah diuraikan dalam latar belakang masalah, penetapan divisi-divisi sebagai profit center dapat digunakan sebagai salah satu alat pengendalian terhadap Badan Usaha yang melakukan diversifikasi usaha. Didalam divisi - divisi yang terdapat pada PT. X di Surabaya, tidak terdapat garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga menyebabkan tidak berfungsinya otoritas dari divisi yang seharusnya bertanggungjawab.

Hal ini dapat dilihat pada manajemen PT. X yang selalu ikut terlibat dalam setiap pembuatan keputusan para manajer divisinya, sehingga menimbulkan kesulitan dalam melakukan pengendalian baik terhadap biaya maupun terhadap sistem pelaporan pertanggungjawaban untuk mengukur prestasi kinerja dari manajer divisi yang bersangkutan. Selain itu, prestasi manajer divisi dinilai berdasarkan besarnya laba yang dikontribusikan kepada laba perusahaan. Dalam kaitan dengan permasalahan diatas perusahaan belum menemukan metode penentuan harga transfer yang paling sesuai.

### 1.4. Perumusan Masalah.

Apabila masing-masing profit center merupakan suatu segmen yang berdiri sendiri, tidak akan timbul suatu permasalahan, karena masing-masing divisi tersebut mengadakan transaksi pembelian dan penjualan dengan pihak luar. Tetapi biasanya

antara suatu profit center dengan profit center lainnya terdapat interaksi, yaitu adanya transaksi pembelian antar divisi intra Badan Usaha.

Mengingat pentingnya masalah tersebut diatas, berbagai metode penetapan harga transfer mulai dikembangkan, diantaranya adalah metode penetapan harga transfer berdasarkan biaya, harga pasar, negosiasi, arbitrase dan berdasarkan peringkat harga (dual pricing). Agar arah pembahasan skripsi terhindar dari pembahasan yang terlalu luas dan tidak mengarah, maka penulisan skripsi ini dibatasi dengan menitik beratkan pada masalah penentuan metode harga transfer pada divisi-divisi yang terlibat transfer barang

#### 1.5. Tujuan Penelitian.

Diharapkan dengan penelitian skripsi ini akan memberikan pengalaman praktek berkaitan dengan pemilihan metode harga transfer antara teori yang diperoleh dengan implementasinya didalam Badan Usaha. Disamping itu harga transfer juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam perencanaan dan pengendalian sehingga dapat mempengaruhi manajer pusat laba dalam mengambil keputusan yang optimal dan dalam penilaian kinerjanya.

Selain itu, penulisan skripsi ini berusaha untuk memberikan gambaran kepada pimpinan perusahaan bahwa dengan mengubah sistem penentuan harga transfer yang dipakai selama ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan secara lebih efisien dan efektif, dalam hal ini menunjang perusahaan untuk meningkatkan laba.

#### 1.6. Manfaat Penelitian.

Manfaat dari penelitian ini adalah :

##### 1. Bagi Peneliti :

Agar dapat menerapkan teori yang bersifat ilmiah yang dipelajari tersebut untuk diperbandingkan dengan kenyataan yang ada pada perusahaan.

##### 2. Bagi Perusahaan :

Untuk membantu perusahaan yaitu PT.X dalam perencanaan dan pengendalian manajer pusat laba didalam pengambilan keputusan yang optimal serta memungkinkan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara lebih efisien serta efektif.

##### 3. Bagi Pembaca :

Membantu pembaca dalam memahami suatu pendekatan baru dalam penentuan harga barang / jasa yang ditransfer antar perusahaan. Serta memberi sumbangan pengetahuan mengenai harga transfer.

#### 1.7. Sistematika Penulisan Skripsi.

Adapun sistematika yang penulis gunakan dalam penulisan skripsi ini, diatur dan disusun dalam 4 ( empat ) bagian pembahasan sebagai berikut :

## **Bab I. Pendahuluan.**

Pada bab ini dijabarkan secara singkat mengenai latar belakang masalah, alasan pemilihan judul, permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

## **Bab II Tinjauan Pustaka.**

Pada bab ini membahas secara lengkap dan jelas mengenai teori-teori yang dipergunakan dalam penyusunan skripsi, antara lain : Diferensiasi, Difersivikasi, dan Integrasi; Desentralisasi dan Divisionalisasi; Akuntansi pertanggungjawaban dan pusat-pusat pertanggungjawaban; Harga Tranfer, meliputi pengertian, pedoman, kriteria dan metodenya; metode penelitian, meliputi prosedur pengumpulan data, jenis dan sumber data serta definisi operasional.

## **Bab III Gambaran Umum Perusahaan dan Pembahasan Masalah.**

Pada bab ini memuat gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi, lokasi perusahaan, proses produksi, masalah dan sebab permasalahan, keadaan obyektif perusahaan, membahas proses pengolahan data serta pembahasan tentang pemecahan masalah yang didasarkan atas pengolahan data.

## **Bab IV Kesimpulan dan Saran.**

Pada bab ini berisikan kesimpulan skripsi dari hasil pembahasan masalah serta saran-saran yang dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengatasi masalah yang dihadapinya