MAKALAH

PENGUKURAN KINERJA LABA DAN HARGA TRANSFER DALAM PERUSAHAAN

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI

FAKULTAS PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

2006

BAB I
PENDAHULUAN

Zaman mengalami begitu banyak perubahan. Dunia mengalami perubahan dengan begitu cepat. Apalagi di zaman sekarang dimana arus globalisasi menguasai dunia. Globalisasi juga terjadi pada dunia bisnis. Hal ini menyebabkan meningkatnya persaingan bisnis, teknologi berkembang cepat, dan terciptanya manufaktur-manufaktur baru. Keadaan ini pula yang memaksa perusahaan-perusahaan harus mengevaluasi kembali praktik-praktik bisnis mereka. Evaluasi kembali ini membawa pada perubahan-perubahan dalam filosofi manajemen dan sistem bisnis, yang kemudian mengharuskan para akuntan untuk mengevaluasi kembali kegunaan informasi untuk pelaporan eksternal, atau diciptakan pada saat teknologi dan sistem manufaktur sangat dipengaruhi oleh tenaga kerja manusia, dan saat ini tidak lagi mencukupi. Informasi yang disediakan oleh sistem akuntansi yang sudah usang terkadang tidak berguna dan dapat menyesatkan.

Ketika perusahaan menjadi besar, maka pasar geografisnya dan keanekaragaman dari produknya cenderung berkembang. Ketika hal ini terjadi, keahlian dan waktu yang diperlukan untuk mengelola bisnis juga meningkat. Biasanya, perusahaan pertama-tama merespon terhadap meningkatnya kebutuhan ini dengan menambah lapisan manajemen. Selain itu penggunaan informasi akuntansi dalam prencanaan dan pengendalian sistem bisnis yang tepat diperlukan dalam mendukung berbagai keputusan manajemen, termasuk yang bersifat strategis yang bertujuan untuk memposisikan perusahaan sedemikian rupa sehingga dapat bersaing dengan baik. Sistem akuntansi harus disesuaikan dengan sistem bisnis yang digunakan. Karena barang dan jasa yang dihasilkan oleh berbagai perusahaan bervariasi secara substansial, sistem bisnis yang dibutuhkan untuk produksi dan pemasarannya juga bervariasi.

Tetapi, pada titik tertentu, kendali sentral dari operasi bisnis yang jauh berbeda ini menjadi tidak efisien. Ketika tekanan persaingan meningkat, perusahaan cenderung untuk melakukan desentralisasi atas proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan efisiensi. Desentralisasi adalah filosofi manajemen yang berusaha untuk membuat setiap divisi bisnis memiliki otonomi dan praktis. Tanggung jawab dan wewenang yang diperlukan untuk mengelola operasi divisional didelegasikan ke manajemen divisi.

Penciptaan divisi yang terdesentralisasi dan memiliki otonomi dalam suatu perusahaan mengarah pada kebutuhan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja divisional. Oleh karena itu kelompok kami akan membahas mengenai konsep pengembalian atas modal yang digunakan, yang merupakan suatu ukuran yang digunakan oleh manajemen dalam menilai kinerja operasi tingkat perusahaan maupun tingkat divisi. Selain itu juga kelompok kami akan membahas mengenai penetapan harga transfer di dalam perusahaan, yang memainkan peranan penting dalam mengukur hasil divisional.

Dalam makalah ini hal-hal yang akan dipelajari adalah :

1) Menghitung persentase laba terhadap penjualan, perputaran modal yang digunakan, dan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan
2) Membedakan antara menggunakan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan guna mengevaluasi profitabilitas dan menggunakannya untuk mengevaluasi kinerja dari manajer divisional.
3) Menyatakan keuntungan dan keterbatasan penggunaan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.
4) Justifikasi penggunaan laba residual sebagai ukuran kinerja dan penggunaan multi ukuran kinerja.
5) Membuat daftar enam alternative penetapan harga transfer yang berbeda, dan mengidentifikasikan kapan alternative tersebut sebaiknya digunakan.

BAB II

ISI

1. Tingkat Pengembalian atas Modal yang Digunakan

1.1 Pengertian

Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan (rate of return on capital employed) adalah rasio laba terhadap modal yang digunakan dalam suatu bisnis. Ukuran ini digunakan sebagai ukuran internal. Karena modal yang digunakan dalam suatu bisnis biasanya dianggap sebagai investasi, maka rasio ini disebut sebagai pengembalian atas investasi (return on investment – ROI).

Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan dapat dinyatakan sebagai produk dari dua factor yaitu: persentase laba terhadap penjualan (percentage of profit to sales) adalah laba dibagi dengan penjualan. Dan yang kedua adalah tingkat perputaran modal yang digunakan (capital-employed turnover rate) adalah penjualan dibagi dengan modal yang digunakan.

$$\frac{\text{Laba}}{\text{Penjualan}} = \text{\% laba terhadap penjualan}$$

X = tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Modal yg digunakan}} = \text{Tingkat Perputaran Modal yang digunakan}$$

Gambar : Tingkat Pengembalian Atas Modal yang Digunakan (disertai rumus)

Pada gambar menunjukkan bahwa penjualan saling meniadakan dalam kedua pecahan untuk menghasilkan ukuran yang disebut tingkat pengembalian atas modal yang digunakan. Persentase laba mencerminkan hubungan harga-biaya yang dipengaruhi oleh tingkat dan bauran penjualan, harga produk, dan pengendalian biaya. Tingkat perputaran mencerminkan kecepatan dengan mana aktiva yang dikomitmenkan digunakan dalam operasi.

Karena tingkat pengembalian atas modal yang digunakan adalah produktif dari dua factor, maka berbagai kombinasi dapat menghasilkan hasil yang sama. Tidak ada satu tingkat pengembalian atas modal yang digunakan yang memuaskan bagi semua perusahaan. Manajemen dapat menetapkan tingkat yang objektif menggunakan penilaian dan pengalaman yang didukung oleh perbandingan dengan perusahaan lain. Perusahaan yang terdiversifikasikan mungkin hanya memiliki tingkat pengembalian yang menengah ketika laba dan aktiva untuk semua divisinya dikumpulkan dalam analisis tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan dihitung dengan data yang ditemukan dalam neraca dan laporan laba rugi. Estimasi probabilitas dapat dimasukkan sebagian dari perhitungan. Angka penjualan yang digunakan adalah penjualan bersih.

Laporan laba rugi umumnya melaporkan beberapa tingkatan laba yang berbeda, meliputi :

1) Laba operasi
2) Laba sebelum pajak, adalah laba operasi plus laba non operasi dikurangi beban non operasi
3) Laba bersih, merupakan jumlah yang ditransfer ke laba ditahan setelah beban pajak penghasilan dikurangi.

Menggunakan laba operasi berarti bahwa hanya transaksi yang sifatnya operasi yang sebaiknya dipertimbangkan. Angka laba ini dipilih untuk analisis divisional, karena pos-pos non operasi biasanya merupakan tanggung jawab dari perusahaan

secara keseluruhan. Penggunaan laba sebelum dan sesudah pajak adalah signifikan ketika perusahaan dinilai secara kesekuruhan. Tetapi, laba bersih lebih dapat dipertahankan karena pajak mengurangi sumber daya perusahaan, dan kinerja tingkat perusahaan sebaiknya dinilai hanya dengan nilai akhir.

Modal yang digunakan mengacu pada total aktiva atau jumlah aktiva lancer dan aktiva tidak lancer. Jumlah modal yang digunakan sebaiknya dirata-rata selama periode fiskal. Prosedur semacam itu cenderung untuk menyetarakan nilai aktiva akhir tahun yang tinggi atau rendahnya tidak seperti biasa dan pengaruh musiman. Sumber dana tidak dipertimbangkan ketika jumlah modal yang digunakan ditentukan. Oleh karena itu, kewajiban lancer dan jangka panjang yang menyediakan uang yang digunakan dalam pembelian aktiva, tidak dikurangkan dari aktiva. Tetapi pendapat lain mengatakan bahwa kewajiban lancer sebaiknya dikurangkan dari aktiva lancer guna memperoleh angka modal kerja yang akan digunakan sebagai ganti dari angka aktiva lancar.

1) **Aktiva Lancar**

Akun-akun yang digolongkan ke dalam aktiva lancar yaitu kas, piutang, dan persediaan.

a. Kas

Kas yang ada di neraca adalah jumlah yang diperlukan untuk total operasi bisnis. Dalam menghitung tingkat pengembalian divisional, beberapa manajer tidak menerima angka yang dinyatakan tetapi memilih persentase yang telah ditentukan sebelumnya dari harga pokok penjualan atau beban operasi tahunan.

b. Piutang

Nilai yang digunakan untuk piutang sebaiknya adalah jumlah kotor atau jumlah bersih setelah penyisihan untuk piutang tak tertagih telah dikurangkan.

c. Persediaan

Persediaan dari beberapa perusahaan dihitung biayanya menggunakan biaya standar atau biaya langsung. Penggunaan perhitungan biaya langsung, sebagaimana dalam kasus lifo, mengurangi nilai persediaan di neraca relative terhadap perhitungan biaya penyerapan penuh. Untuk perbandingan internal, penggunaan metode manapun dengan dasar **seragam** sebaiknya tidak

mempengaruhi hasil. Tetapi, besaran dampak dari metode persediaan bergantung pada proporsi total modal yang terikat dalam persediaan, dan proporsi ini dapat bervariasi antar divisi.

2) Aktiva Tidak Lancar

Tiga alternatif metode valuasi yang digunakan untuk aktiva tidak lancar :

a. Biaya Awal (nilai buku awal)

Pendapat mengenai biaya awal :

- Aktiva dari perusahaan manufaktur, tidak seperti perusahaan perambangan, adalah berdasarkan kontinuitas dan bukan berdasarkan deplesi dan ditinggalkan.
- Aktiva kotor dari suatu pabrik dapat dibandingkan dengan lebih baik dengan aktiva pabrik lain, ketika praktik penyusutan atau umur dari aktiva berbeda.
- Akumulasi penyusutan sebaiknya tidak dikurangkan dari nilai aktiva kotor property, karena hal tersebut mencerminkan retensi dari dana yang diperlukan untuk menjaga investasi awal dari pemegang saham tetap utuh.

b. Biaya Penyusutan

Salah satu fungsi dari akuntansi penyusutan adalah untuk menjaga modal agregat dengan membuat provisi sekarang dari aktiva pengganti untuk menggantikan konsumsi aktiva agregat (penyusutan) dari tahun tersebut.

c. Akuntansi Inflasi

Akuntansi inflasi merupakan dampak dari laba, penjualan, dan modal yang digunakan. Penjualan, biaya yang sekarang dikeluarkan, dan aktiva lancar diukur dalam nilai dolar sekarang, sementara aktiva tidak lancar dan biaya yang telah kadaluarsa ketinggalan bertahun-tahun. Ketika dampak aktiva tidak lancar diterjemahkan ke dalam biaya sekarang atau dollar konstan, maka tingkat pengembalian atas modal yang digunakan menjadi lebih realistis.

Menggunakan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan dapat dipakai sebagai ukuran profitabilitas untuk total perusahaan, pabrik individual, dan produk. Ketika analisis

total dari suatu perusahaan dan perbandingan dengan rasio industri adalah signifikan bagi manajemen eksekutif, maka nilai riil dari tingkat pengembalian atas modal yang digunakan adalah untuk pengukuran dan pengendalian laba internal.

Informasi mengenai tingkat pengembalian atas modal banyak digunakan oleh semua tingkatan manajemen karena mudah untuk dipahami. Informasi tersebut memberikan gambaran secara lengkap dari kesuksesan dan kegagalan operasi secara keseluruhan. Kinerja penjualan, laba, dan investasi ditangkap dalam satu angka.

Pembuatan anggaran adalah teknik perencanaan dan pengendalian utama yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Jika anggaran penjualan yang dapat diterima telah ditetapkan, maka tingkat pengembalian atas modal yang digunakan menjadi berguna dalam mengevaluasi keseluruhan prosedur preencanaan.

Teknik perencanaan yang sukses untuk memperbaiki laba meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

1) Mendefinisikan secara kuantitatif (untuk penjualan, laba, dan modal yang digunakan) selisih yang ada antara kinerja sekarang ini dan tujuan jangka panjang
2) Mengevaluasi masalah secara tepat dengan cara memeriksa setiap aktivitas secara rinci
3) Memformulasikan program tindakan spesifik yang akan mencapai perbaikan yang diinginkan
4) Menerjemahkan hasil-hasil yang direncanakan dari setiap program ke dalam dampaknya terhadap laba dan modal yang digunakan.

Karena tingkat pengembalian atas modal yang digunakan merupakan ukuran tersebut mengabaikan kinerja nonfinansial. Konsekuensinya, perilaku disfungsional dapat muncul ketika tingkat pengembalian atas modal yang digunakan menjadi satu-satunya kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial.

Tindakan yang kadang kala memperbaiki tingkat pengembalian atas modal yang digunakan untuk jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang mliputi berikut ini :

1) Penundaan atau pengurangan pemeliharaan preventif, yang mengurangi beban sekarang tetapi memperpendek umur aktiva, dan dengan demikian meningkatkan biaya masa depan.

2) Pengurangan dalam pengeluaran riset dan pengembangan, yang mengurangi beban sekarang tetapi membuat perusahaan menjadi kurang kompetitif di masa depan

3) Pengurangan atau penghilangan pelatihan dan pengembangan karyawan, yang mengurangi beban sekarang tetapi membuat perusahaan menjadi kurang kompetitif di masa depan

4) Penjualan aktiva yang dibutuhkan , yang kemudian disewa kembali. Hal ini menghilangkan aktiva dari neraca tetapi dapat membuat biayanya lebih tinggi di masa depan dibandingkan dengan kepemilikan.

5) Penangguhan, pengurangan, atau penghindaran modernisasi fasilitas manufaktur terotomatisasi, yang membuat biaya aktiva di neraca rendah tetapi membuat perusahaan menjadi kurang kompetitif di masa depan.

Tingkat Pengembalian Divisional

Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan umumnya digunakan untuk mengevaluasi kinerja divisional. Ada dua penggunaan yang berbeda dari ukuran tingkat pengembalian atas modal yang digunakan. Ukuran tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi profitabilitas dari aktiva yang dikomitmenkan ke divisi tertentu, atau dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari manajemen divisional.

Jika tingkat pengembalian atas modal yang digunakan untuk mengevaluasi penggunaan yang menguntungkan dari aktiva yang dikomitmenkan ke divisi tersebut, maka ukuran tersebut sebaiknya memasukkan hanya pos-pos yang dapat dihindari jika divisi tersebut ditutup. Jika tingkat pengembalian atas modal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari manajer divisional, ukuran tersebut sebaiknya hanya memasukkan pos-pos laba dan hanya aktiva yang berada di bawah kendali manajemen divisional.

Membandingkan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan dari suatu divisi dengan divisi lain tidaklah berdasar. Alasannya adalah setiap divisi memproduksi produk yang berbeda dan beroperasi dalam pasar yang berbeda. Konsekuensinya, risiko pasar yaitu, variabilitas dalam permintaan-kemungkinan akan berbeda untuk setiap divisi, yang berarti bahwa manajemen puncak sebaiknya memperkirakan bahwa tingkat

pengembalian divisional akan berbeda juga. Untuk mengkompensasikan risiko, divisi yang beroperasi dalam pasar yang beresiko tinggi sebaiknya diharuskan untuk menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang beroperasi dalam pasar yang resikonya yang lebih rendah. Jika tingkat pengembalian dari setiap divisi disesuaikan dengan risiko pasarnya, maka perbandingan antara divisi menjadi wajar (dengan asumsi, bahwa laba dan aktiva yang digunakan juga diukur dengan cara yang dapat diperbandingkan).

Alasan lainnya misalnya adalah lingkungan ekonomi dari divisi yang berbeda umumnya terlalu berlainan untuk memungkinkan perbandingan yang berarti dengan tujuan ini. Satu divisi mungkin berada dalam pasar yang berada dalam pasar yang sangat kompetitif, sementara divisi lain ada di pasar ang dilindungi atau monopolistik

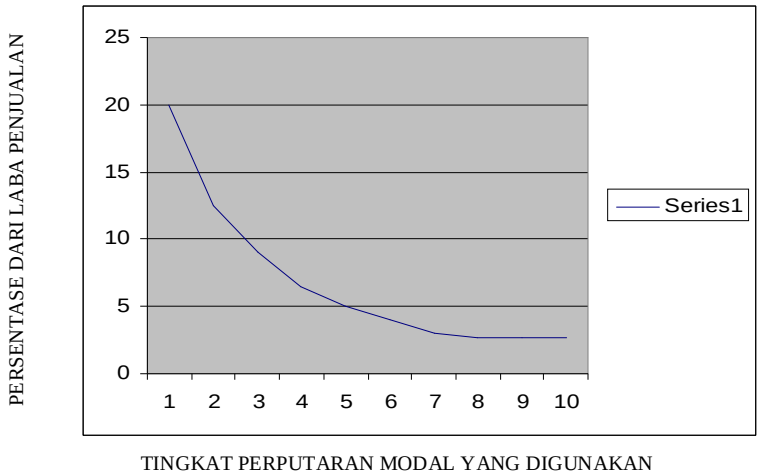
Ukuran divisional dari tingkat pengembalian atas modal yang digunakan telah dikritik sebagai alat multivasional karena suatu divisi berusaha untuk memaksimalkan tingkat pengembaliannya atas modal yang digunakan dan bukannya laba absolut. Jika perusahaan mempunyai tingkat pengembalian 30% sekarang dan akan mempertimbangkan proyek yang tingkat pengembaliannya 25%, mungkin manajemen divisional akan menolak proyek tersebut karena tingkat pengembalian dari total modal divisi akan menurun. Tetapi jika penerimaan dari proyek tersebut akan merupakan penggunaan yang terbaik dari sumber daya divisi tersebut dari sudut pandang perusahaan secara keseluruhan, walaupun dengan tingkat pengembalian yang lebih rendah untuk divisi tersebut atau untuk perusahaan secara keseluruhan, proyek tersebut sebaiknya diterima.

Perilaku suboptimum seperti ini dapat diatasi dengan laba residual yaitu laba suatu divisi dikurangi dengan jumlah yang mewakili biaya modal yang digunakan oleh divisi tersebut, untuk mengukur kinerja dan bukannya tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.

1.5 Grafik Sebagai Pedoman Operasi

Perencanaan yang baik dan operasi yang berhasil harus mengarah kepada kombinasi optimum dari laba, penjualan, dan modal yang digunakan.. Dalam perusahaan dengan banyak produk, ketiga faktor tersebut tidak dapat seragam, karena jenis operasi

yang berbeda. Tetapi jenis grafik tertentu dapat membantu ketika kinerja segmen atau produk perlu dinilai dalam hal hubungannya dengan tingkat yang diinginkan dari pengembalian secara keseluruhan atas modal yang digunakan.



Hubungan Antara Persentase Laba Terhadap Penjualan dan Tingkat Perputaran Modal yang Digunakan

Grafik di atas menunjukkan kombinasi yang mungkin dari persentase laba terhadap penjualan dan tingkat perputaran modal yang digunakan yang menghasilkan tingkat pengembalian 20%. Ketika divisi atau produk individual diplot ke dalam grafik, maka titik data segmen tersebut tampaknya ada disebelah kiri atau di sebelah kanan kurva dasar.

Jika titik data yang diplot ada di sebelah kiri, maka unit tersebut memiliki kinerje tingkat pengembalian atas modal yang digunakan di bawah apa yang diperkirakan untuk perusahaan secara keseluruhan. Suatu segmen dengan titik data yang diplot di sebelah kanan kurva dasar memiliki tingkat pengembalian melebihi apa yang diperkirakan untuk perusahaan secara keseluruhan. Interpretasi yang sama berlaku ketika total pengembalian perusahaan diplot.

1.6 Keuntugan Menggunakan Tingkat Pengembalian atas Modal yang Digunakan

Penggunaan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan memiliki keuntungan yang umum diklaim sebagai berikut:

1) Memfokuskan perhatian manajemen pada perolehan laba terbaik yang mungkin atas modal (total aktiva) yang tersedia.
2) Menghubungkan banyak fase dari perencanaan keuangan, tujuan penjualan, pengendalian biaya, dan cita-cita laba.
3) Membantu manajemen mendeteksi kekuatan dan kelemahan dari penggunaan (tidak digunakannya) aktiva individual.
4) Berfungsi sebagai tolak ukur bagi pengukuran kinerja dan menyediakan suatu dasar untuk evaluasi perbaikan dengan berjalannya waktu dan antardivisi.
5) Mengembangkan perasaan yang lebih tajam atas tanggung jawab dan usaha tim antarmanajer divisional dengan memampukan mereka untuk mengukur dan mengevaluasi aktivitas mereka sendiri dalam hal anggaran dan dalam kaitannya dengan hasil yang dicapai ole manajer divisional lainnya.

2. Berbagai Ukuran Kinerja

Banyak perusahaan yang dikelola dengan baik menggunakan berbagai ukuran kinerja untuk mengatasi keterbatasan dari menggunakan satu ukuran saja. Sistem evaluasi dan penghargaan sebaiknya didasarkan pada ukuran kinerja nonfinansial bersama-sama dengan ukuran kinerja financial.

Penerapan dari struktur evaluasi dan penghargaan yang memasukkan berbagai ukuran kinerja tidak hanya mendorong manajer untuk berusaha mencapai profitabilitas, tetapi juga berfungsi sebagai insentif bagi manajer divisional untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang diinginkan seperti riset dasar, pengembangan produk baru, perbaikan kualitas, inovasi produksi, pengembangan karyawan, dan pengembangan pasar baru.

Sistem dengan banyak ukuran kinerja dapat menjadi sulit untuk diterapkan dan diadministrasi. Karena criteria pengukuran tidak semuanya dapat dikuintifikasi, maka perbandingan kinerja keseluruhan dari satu divisi dengan divisi lain akan menjadi sulit. Selain itu, manajemen pusat mungkin akan menganggap sulit untuk menerapkan banyak criteria yang tidak dapat dikuantifikasi secara konsisten antar periode dan antar divisi. Ketidakpastian mengenai bobot yang diberikan oleh manajemen pusat pada berbagai

ukuran dapat menyebabkan kebingungan bagi manajer divisional, yang kemudian akan menyebabkan tersebarnya usaha dan ketidaksetabilan dalam kinerja divisional.

Perusahaan yang menggunakan berbagai ukuran untuk menilai kinerja divisional menggambarkan meodenya sebagai kemajuan kuantifikasi sebagai standar yang disetujui. Setiap tahunnya, standar umum diadopsi dengan persetujuan manajer divisioal dan manajemen korporat. Nilai diberikan ke standar yang mencerminkan area-area yang memerlukan perhatian khusus di setiap divisi, sebagaiman ditentukan oleh manajemen kinerja diukur sebagai berikut:

1) Laba tahun berjalan dibandingkan dengan laba dari tahun lalu dalam dollar absolute, margin, dan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.
2) Laba dibandingkan dengan anggaran.
3) Kas dan ukuran manjemen modal digunakan. Disini, penekanan ada pada manajemen yang efektif atas persediaan dan utang.

3. Rencana Kompensasi Insentif Manajemen

Rencana kompensasi insentif digunakan oleh manajemen puncak dan dewan direksi untuk mendorong manajer mengejar cita-cita perusahaan. Manajer di perusahaan besar sering kali menerima gaji pokok plus suatu benuk kompensasi insentif. Bentuk umum dari kompensasi insentif manajemen meliputi berikut ini :

1) Bonus tunai, yang biasanya dibayarkan sekaligus di akhir suatu periode dan didasarkan pada kominasi dari kinerja korporat, kinerja individual, dan tingkat manajemen.
2) Bonus saham, yang ditenukan dengan cara yang sama dengan bonus tunai.
3) Kompensasi ditunda, yang dibayarkan dalam bentuk tunai dan / atau saham yang tidak akan diberikan sampai suatu periode di masa depan. Daalm beberapa kasus, manajer tersebut diharuskan unuk melakuakan investasi tahunan dan perusahaan mengaitkan kontribusinya.
4) Opsi saham, yang memberikan kepada manajer suatu hak unu membeli saham pada harga tertentu dalam periode tertentu. Insentif ini untuk membantu perusahaan meningkatkan harga pasar dari sahamnya sebanyak mungkin dalam periode opsi.

5) Hak atas kenaikan saham, yang serupa dengan opsi saham kecuali bahwa manajer tidak di haruskan untuk membeli saham tersebut melainkan menerima jumlah yang setara dengan kenaikan saham di akhir dari periode tertentu.
6) Saham kinerja, yang merupakan hadiah saham yang dibayarkan kepada manajer hanya setelah cita-cita jangka panjang tertentu telah dicapai.

Insentif kinerja bagi setiap manajer harus sejajar dengan kepentingan keseluruhan dari perusahaan. Bonus tunai dan saham yang didasarkan pada hasil dari suatu priode memberikan hanya insentif jangka pendek. Sebaliknya, opsi saham, hak atas kenaikan saham, dan saham kinerja hanya akan berharga jika perusahaan meningkat dalam jangka panjang.

4. Memilih Ukuran Kinerja

Supaya efektif, ukuran kinerja yang dipilih harus dapat dikendalikan oleh manajer yang akan dievaluasi. Ukuran kinerja dan rencana kompensasi insentif terkait sebaiknya (1) menghargai kinerja jangka panjang; (2) menghubungkan kompensasi insentif guna mencapai cita-cita strategis (non financial), seperi target pangsa pasar, tingkat produktivitas, perbaikan dalam kualitas produk, pengembangan produk, dan pengembangan karyawan; (3) mengevaluasi laba operasi sebelum keuntungan dari transaksi keuangan; sebelum pengurangan atas pengeluaran yang disetujui untuk riset dn pengembangan, perbaikan kualitas dan pemeliharaan preventif; dan sebelum pengurangan untuk jumlah incremental atas penyusutan yang dipercepat.

5.Harga Transfer Dalam Perusahaan

Efektifitas dari ukuran tingkat pengembalian atas modal yang digunakan aatu laba residual sebagai alat untuk mengukur kinerja divisional sangat bergantung pada akurasi dari alokasi biaya dan aktiva yang berkaitan dengan divisi tersebut. Dalam multi pabrik yang terdesentralisasi atau organisasi dengan multi produk, manajer divisional diharapkan untuk menjalankan divisi mereka sebagi bisnis yang memiliki otonomi. Jika divisi tersebut tidak sepenuhnya independent dan terpisah, maka layanan korporat yang tersentralisasi mungkin disediakan bagi divisi, serta barang dan jasa mungkin ditransfer dari satu divisi ke divisi lain, suatu situasi yang umum terjadi di korporasi yang terintegrasi. Produk jadi atau setengah jadi dari satu atau lebih divisi seringkali menjdadi

bahan baku dari satu atau lebih divisi lain. Ketika transfer barang atau jasa dilakukan, sebagian pendapatan dari satu segmen menjadi bagian biaya dari divisi lain, dan harga dengan mana transfer dilakukan mempengaruhi laba yang dilaporkan oleh setiap pusat laba. Nilai dari laba ini sebaagi ukuran kinerja bergantung tidak hanya pada kemampuan eksekutif melainkan juga harga transfer yang digunakan. Sistem penetapan harga transfer yang digunakan dapat mendistorsi laba yang dilaporkan dan membuat laba menjadi pedoman yang buruk guna mengevaluasi kinerja divisional. Pada akhirnya, biaya atau harga yang digunakan untuk transfer tersebut akan digunakan dalam menghitung tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.

Hukum pajak secara signifikan mempengaruhi penentuan harga transfer. Suatu perusahaan dengan pabrik di luar negeri, dimana tarif pajaknya rendah, seringkali mencoba untuk menetapkan harga transfer yang tinggi untuk bahan baku yang dikirimkan ke fasilitas domestic guna menahan labanya di luar negeri. Suatu perusahaan dengan gudang di suatu Negara bagian dengan pajak persediaan mungkin menetapkan harga transfer yang rendah atas berang yang dibawa ke Negara bagian tersebut guna mengurangi tagihan pajaknya. Sistem penetapan harga transfer harus memenuhi criteria fundamental berikut ini :

1) Harus memungkinkan manajemen pusat untuk menilai seakurat mungkin kinerja dari pusat laba divisional dalam hal kontribusi dari divisi tersebut secara terpisah ke total laba korporat
2) Harus memotivasi manajer divisional untuk mengejar cita-cita laba divisi itu sendiri dengan cara yang kondusif bagi keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.
3) Harus merangsang efisiensi manajer tanpa kehilangan otonomi divisi tersebut sebagai pusat biaya.

Sistem tersebut sebaiknya juga mudah untuk diterapkan, memenuhi persyaratan pelaporan hukum dan eksternal, serta memungkinkan setiap unit perusahaan untuk memperoleh laba yang sesuai dengan fungsi yang dijalankannya. Secara praktiknya, criteria ini mungkin sulit untuk dipenuhi, karena pertimbangan perilaku adalah sangat penting. Oleh karena itu, harga transfer sebaiknya merupakan harga yang adil bagi pihak penjual maupun pihak pembeli. Suatu keuntungan yang diperoleh oleh satu divisi di

pihak lain merupakan kerugian dari divisi lain, dan akhirnya, dapat mengganggu cita-cita laba korporat.

Enam metode dasar dari menentukan harga biaya transfer dalam perusahaan adalah :

1) **Harga Transfer Berdasarkan Biaya**

   Dalam perusahaan yang tersentralisasi penuh, manajemen eksekutif pada dasarnya membuat keputusan operasional untuk divisi tersebut. Tanggung jawab ini membuat pengendalian biaya sebagai dasar untuk mengukur kinerja seorang manajer. Harga transfer berdasarkan biaya (*cost based transfer pricing)* biasanya mencukupi dalam situasi ini. Suatu perusahaan tanpa operasi yang terintegrasi mungkin memiliki sedikit transfer dalam satu perusahaan sehingga terlalu memakan waktu dan mahal untuk menetapkan harga transfer selain berdasarkan biaya.

   Keuntungan utama dari emtode penetapan harga berdasarkan biaya adalah kesederhanaan. Metode ini menghindari kebutuhan untuk melakukan eliminasi atas laba antar divisi dalam suatu perusahaan dari persediaan dalam laporan keuangan konsolidasi dan retur pajak penghasilan. Juga, biaya yang ditrasnsfer dapat segera digunakan untuk mengukur efisiensi produksi dengan cara memungkinkan perbandingan antara biaya actual dengan biaya yang dianggarkan. Terakhir, metode tersebut memungkinkan perhitungan biaya produk akhir yang sederhana dan mencukupi guna analisis laba berdasarkan lini produk.

   Di pihak lain, satu harga transfer berdasarkan biaya tidak sesuai untuk perusahaan terdesentralisasi yang perlu mengukur profitabilitas dari unit-unit yang memliki otonomi. Juga, segmen produksi mungkin tidak cukup teliti dalam mengendalikan biaya yang akan ditransfer, meskipun penggunaan biaya standar untuk penetapan harga transfer daapt mengurangi masalah ini. Harga transfer lain berdasarkan biaya yang telah diusulkan adalah biaya variabel standar plus perunit margin kontribusi yang dikorbankan atas penjualan keluar oleh perusahaan ketika suatu segmen menjual secara internal. Untuk pusat laba, hasil tersebut pada umumnya mendekati harga

pasar, sementara untuk pusat biaya, harga transfernya adalah biaya variabel standar ditambah kemungkinan pembabanan sebagian dari biaya tetap.

2) **Harga Transfer Berdasarkan Pasar**

dalam penetapan harga transfer berdasarkan harga pasar (*market based transfer pricing)*, harga yang digunakan secara internal biasanya identik dengan harga yang digunakan ke pelanggan luar, meskipun beberapa perusahaan menerapkan diskon atas harga pasar untuk mencerminkan ekonomi dari perdagangan antar divisi di dalam suatu perusahaan.

Kelemahan yang paling serius dari metode ini adalah kebutuhan akan pasar di luar yang kompetitif dan telah berkembang dengan baik. Namun, harga pasar tidak selalu dapat ditentukan untuk produk setengah jadi atau produk yang unik. Juga, harga berdasarkan pasar menambah elemen laba atau rugi dengan setiap transfer produk.

3) **Harga Transfer Berdasarkan Biaya Plus**

Penetapan harga transfer berdasarkan biaya plus (*cost plus transfer pricing)* meliputi biaya untuk memproduksi plus markup laba normal. Metode ini sering kali digunakan ketika harga pasar tidak tersedia. Meskipun harga berdasarkan biaya plus memiliki keuntungan yaitu kemudahan dalam menghitungnya, tetapi harga tersebut bukan merupakan harga yang sempurna dan dapat menyebabkan distorsi terhadap profitabilitas relative dari divisi penjual dan divisi pembeli. Harga transfer berdasarkan biaya plus tidak memberikan insentif begi divisi penjual supaya menjadi efisien.

4) **Harga Transfer Berdasarkan Negosiasi**

Dalam penetapan harga transfer berdasarkan negosiasi (*negotiated transfer pricing)*, harga transfer ditetapkan melalui negosiasi antara divisi pembeli dan divisi penjual.

Masalah serius dengan metode ini adalah bahwa negosiasi tidak hanya memakan waktu tetapi juga memerlukan pemeriksaan ulang dan revisi harga yang cukup sering. Harga transfer berdasarkan negosiasi sering kali

membelokkan usaha manajer divisional dari aktivitas-aktivitas produktif yang sebenarnya menjadi kepentingan perusahaan ke aktivitas-aktivitas yang memberikan manfaat bagi divisi tersebut. Evaluasi dari kinerja operasi relative dari divisi-divisi dapat terdistorsi ketika harga transfer berdasarkan negosiasi digunakan. Selain itu, karena harga transfer tersebut mencaktup markup laba, maka biaya actual dari produk final dapat menjadi sulit untuk ditentukan, dan laba antar divisi dalam suatu perusahaan harus dieliminasi dari persediaan untuk laporan keuangan dan retur pajak penghasilan konsolidasi.

5) **Harga Transfer Arbitrer**

Dalam penetapan harga transfer arbitrer, harga ditetapkan oleh manajemen pusat. Harga tersebut umumnya dipilih untuk meminimalkan pajak atau tujuan tingkat perusahaan lainnya. Baik divisi pembeli maupun divisi penjual tidak mengendalikan harga transfer tersebut. Keuntungan dari metode ini adalah bahwa suatu harga dapat ditetapkan sedemikian rupa sehingga akan mencapai tujuan yang dianggap paling penting oleh manajemen pusat. Tetapi kerugian me tode ini jauh melebihi keuntungannya. Metode ini sangat menghambat otonomi dan insentif laba bagi manajer divisi. Karena harga transfer arbitrer umumnya mencakup markup, maka menentukan biaya actual dari produk final dapat menjadi sulit, dan laba antar divisi dalam satu perusahaan harus dieliminasi untuk laporan keuangan dan retur pajak penghasilan konsolidasi.

6) **Harga Transfer Ganda**

Tujuan yang merupakan fungsi dari harga transfer dapat berbeda di departemen yang menggunakan (departemen pembeli) dengan departemen yang memproduksi (departemen penjual). Dalam situasi semacam itu, satu perusahaan menemukan bahwa adalah berguna untuk mengadopsi pendekatan penetapan harga transfer ganda (*dual transfer pricing)* dimana :

a. divisi produksi menggunakan harga transfer berdasrkan pasar, biaya plus, negosiasi, atau arbitrer dalam menghitung pendapatannya dari penjual internal.

b. Biaya variabel dari divisi produksi ditransfer ke divisi pembeli, bersama-sama dengan bagian yang wajar dari biaya tetap.
c. Total laba divisional adalah lebih besar dibandingkan dengan laba untuk perusahaan secara keseluruhan. Laba yang dikenakan ke divisi produksi dieliminasi ketika laporan keuangan tingkat perusahaan dibuat dan pajak penghasilan dihitung.

Pendekatan ini berarti bahwa divisi produksi memiliki insentif untuk memperluas penjualan dan produksi, baik secara eksternal maupun internal. Tetapi divisi yang menggunakan tidak disesatkan. Tentu saja, manfaat dari pendekatan penetapan harga transfer ganda dapat dicapai hanya jika data biaya yang mendasarinya adalah akurat dan andal.

Meskipun metode penetapan harga transfer ganda nampaknya mengatasi banyak insentif negatif yang ada di metode penetapan harga transfer lainnya, tetapi metode ini tidak umum digunakan dalam praktik. Kurangya penggunaan metode ini mungkin sebagian disebabkan karena kerumitan pencatatan dari metode tersebut dan sebagian karena kesulitan yang ada dalam mengevaluasi kinerja relatif dari divisi penjual dan pembeli ketika laba mereka telah ditentukan dengan dasar yang berbeda.

CONTOH SOAL

Latihan L25-1

Tingkat Pengembalian atas Modal yang Digunakan. Selama tahun lalu, Bruce Corporation memiliki laba bersih sebesar $200.000. Penjualan bersih sebesar $1.600.000 dan total modal yang digunakan sebesar $2.000.000.

Diminta : Hitung berikut ini :

1. Tingkat perputaran modal yang digunakan
2. Persentase laba terhadap penjualan
3. Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

Jawab :

1. tingkat perputaran modal yang digunakan :

$$= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Modal}} = \frac{1.600.000}{2.000.000} = 0.8$$

2. Persentase laba terhadap penjualan :

$$= \frac{\text{laba}}{\text{Penjualan}} = \frac{200.000}{1.600.000} = 12,5\%$$

3. Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan :

   = persentase laba terhadap penjualan x tingkat perputaran modal yang digunakan

   = 12,5% x 0,8

   = 0,1 x 100%

   = 10%

Latihan L25-2

Tingkat Pengembalian Atas Modal Yang Digunakan Untuk Divisi Korporat. Great Falls Corporation memiliki tiga divisi operasi yang diorganisasi menurut lini produk : Divisi Produk Rekreasional (DPR), Divisi Produk Rumah Tangga (DPT), dan Divisi Alat Komersial (DAK). Neraca di awal tahun menunjukkan total aktiva korporat sebesar $ 66.000.000, dan neraca akhir tahun menunjukkan total aktiva sebesar $70.000.000, dimana $5.000.000nya berkaitan dengan kantor pusat korporat baik di awal tahun maupun akhir tahun. Sisa dari aktiva korporat digunakan oleh ketiga divisi dengan proporsi berikut ini : 25%, 40%, dan 35% masing-masing untuk DPR, DPT, dan DAK.

Aktiva dan beban korporat tidak dialokasikan ke divisi ketika kinerja masing-masing dievaluasi, dan rata-rata aktiva yang digunakan ketika tingkat pengembalian divisional atas modal yang digunakan dihitung. Laporan laba-rugi ringkas untuk tahun berjalan adalah sebagai berikut :

Great Falls Company

Laporan Laba Rugi

Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 20A

		Divisi produk korporat		
	Rekreasional	Rumah tangga	Alat komersial	Total
Penjualan	$15.750.000	$20.160.000	$15.435.000	$51.345.000
Harga pokok penjualan	$9.750.000	$13.160.000	$10.435.000	$33.345.000
Laba kotor	$6.000.000	$7.000.000	$5.000.000	$18.000.000
Beban pemasaran dan Adm divisional	$1.275.000	$2.968.000	$1.141.250	$5.384.250
Kontribusi divisional	$4.725.000	$4.032.000	$3.858.000	$12.615.750
Biaya umum korporat			$2.755.750	
Laba bersih sebelum pajak			$9.860.000	

Diminta : untuk setiap divisi dan untuk korporat secara keseluruhan, hitunglah :

1.Tingkat perputaran modal yang digunakan

2. Persentase laba terhadap penjualan

3.Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

Jawab :

Total aktiva = $70.000.000 dimana : 5.000.000 berkaitan dengan kantor pusat korporat. Sisanya 25% untuk DPR, 40% untuk DPT, 35% untuk DAK

1. Tingkat perputaran modal yang digunakan

Divisi Produk Rekreasional (DPR) $= \frac{25\% \times \$65.000.000}{\$15.750.000} = 1,03$

Divisi Produk Rumah Tangga (DPT) $= \frac{40\% \times \$65.000.000}{\$15.750.000} = 1,65$

Divisi Alat Komersial (DAK) $= \frac{35\% \times \$65.000.000}{\$15.750.000} = 1,44$

Korporatif secara keseluruhan = 1,03 + 1,65 +1,44= 4,12

2. Persentase laba terhadap penjualan

DPR = $\frac{\$\ 4.725.000}{\$15.750.000}$ = 30%

DPT = $\frac{\$\ 4.032.000}{\$15.750.000}$ = 25,6%

DAK = $\frac{\$\ 9.860.000}{\$15.750.000}$ = 62,6%

Korporat secara keseluruhan = $\frac{\$12.615.750}{\$15.750.000}$ = 80,1%

3. Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

DPR = 1,03 x 30% = 0,309

DPT = 1,65 x 25,6% = 0,42

DAK = 1,44 x 62,65 = 0,9

Divisi produk korporat= 4,12 x 80,1% = 3,3

Soal

Diketahui :

Penjualan divisi	$15.000.000
HPP	$7.000.000
Beban pemasaran	$500.000
Beban administratif	$525.000

Kas	$1000.000
Piutang usaha	$725.000
Wesel tagih	$200.000
Persediaan	$975.500
Tanah	$12.500.000
Bangunan	$8.150.000
Mesin	$2.700.000

Diminta : Hitunglah :

1.Tingkat perputaran modal yang digunakan

2. Persentase laba terhadap penjualan

3.Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

Jawab :

1.Tingkat perputaran modal yang digunakan

Aktiva lancar = $1.000.000 + $725.000 +$200.000+$975.500

= $ 2.900.500

Aktiva tetap = $12.500.000 + $8.150.000 +$2.700.000

= $ 23.350.000

Tingkat perputaran modal yang digunakan = penjualan + modal yang digunakan

=$15.000.000+($2.900.000+$23.350.000)

=$41.250.500

2. Persentase laba terhadap penjualan

$$= \frac{\text{laba}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$= \frac{\$6.975.000}{\$15.000.000} \times 100\%$$

= 46,5%

3. Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

=persentase laba terhadap penjualan x tingkat perputaran modal yang digunakan

= 46,5% x $41.250.500

= $19.181.482,5