

ABSTRAKSI

Di pasar internasional, Indonesia dengan komoditas udang yang mempunyai nilai jual yang relatif tinggi dibandingkan dengan komoditas perikanan lainnya, menghadapi persaingan ketat dengan negara yang menghasilkan komoditas sejenis seperti Thailand, RRC, Philipina dan Vietnam. Prospek udang tropis Indonesia sebagai tulang punggung ekspor nasional di sektor perikanan tetap menjanjikan, paling tidak dari segi peningkatan volume ekspor yang hampir mencapai 17% per tahun dan dari segi geografinya pun, Indonesia memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan produksi udang karena Indonesia sebagai negara kepulauan memiliki garis pantai yang panjang, ditunjang oleh potensi sumber daya perairan dan teknologi hasil penelitian cukup tersedia serta sampai saat ini jumlah areal pertambakan masih sekitar 28% yang sudah digunakan dari jumlah areal yang potensial.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat di pasar udang dunia, masyarakat Indonesia yang terkait dengan bisnis udang harus meningkatkan daya saing dengan menekan biaya produksi namun tetap menjaga kualitas udang, hal ini mendorong para pengusaha udang untuk dapat memperoleh benur dan pakan udang tidak lagi dari pihak eksternal, namun dihasilkan sendiri. Hal ini seperti dilakukan oleh PT. "ABC" yang mulanya hanya bergerak di bidang pertambakan saja, kemudian untuk menjamin kualitas pakan udang dan ketepatan waktu pengiriman PT. "ABC" memutuskan untuk menghasilkan pakan udang sendiri.

PT. "ABC" ini terdiri dari dua divisi, yaitu divisi pakan udang dan divisi tambak udang, di mana masing-masing divisi dibentuk sebagai *profit center*. Dalam transaksi internal antara kedua divisi tersebut, transfer pricing yang digunakan adalah *full cost plus mark-up* atau *transfer pricing* tersebut adalah sama dengan harga jual kepada pihak eksternal. Dalam melakukan penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan laba sebelum pajak masing-masing divisi dibandingkan dengan target.

Kemudian pada awal tahun 1996, divisi tambak udang mendapat tawaran dari PT. "X" dengan harga yang lebih murah daripada *transfer pricing*. Dengan kondisi tersebut manajer divisi tambak udang merasa penilaian kinerja yang dilakukan adalah tidak akurat. Penilaian kinerja yang tidak akurat ini akan mengakibatkan manajer divisi tambak udang tidak termotivasi baik untuk mencapai tujuan divisinya maupun untuk melakukan transaksi internal. Di samping itu, jika PT. "ABC" tetap menggunakan *full cost transfer pricing* dalam transaksi internalnya, maka tidak dapat memotivasi manajer divisi pakan udang untuk melakukan efisiensi produksi. Tidak termotivasinya baik manajer divisi pakan udang dan manajer divisi tambak udang tersebut, akan mengakibatkan keselarasan tujuan di PT. "ABC" tidak tercapai.

Transfer pricing yang digunakan oleh PT. "ABC" saat ini tidak dapat menghasilkan penilaian kinerja yang akurat dan tidak dapat mencapai

keselarasan tujuan, oleh karena itu PT. "ABC" perlu mengganti *transfer pricing* yang digunakan saat ini.

Dari berbagai *transfer pricing*, yang paling tepat digunakan oleh PT. "ABC" dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran dari *transfer pricing* adalah *market price-based transfer price*.

Dengan *market-based transfer price* ini akan dihasilkan penilaian kinerja yang akurat, karena tidak ada divisi yang diuntungkan tapi dengan merugikan divisi yang lainnya.

Dengan *market-based transfer price* ini laba sebelum pajak dari divisi pakan udang adalah turun dari Rp 4.023.674.370 menjadi Rp 3.946.895.520. Penurunan ini akan dapat membuka wawasan dari manajer divisi pakan udang bahwa ada di pasaran ada pakan udang yang mempunyai kualitas yang sama namun harganya lebih murah. Dengan keadaan tersebut akan dapat membuat manajer divisi pakan udang untuk mempertimbangkan kembali penetapan harganya, sehingga dapat menyelamatkan posisi bersaing divisi pakan udang di pasar. Selain itu akan dapat memotivasi manajer divisi pakan udang untuk melakukan efisiensi produksi sehingga ada kemungkinan bagi divisi pakan udang untuk dapat menjual pakan udang lebih rendah daripada pesaing, sehingga kapasitas produksi yang nganggur akan turun.

Di sisi lain laba bersih sebelum pajak dari divisi tambak udang akan meningkat dari Rp 2.695.055.475 menjadi Rp 2.771.834.325. Peningkatan ini akan dapat memotivasi manajer divisi tambak udang untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan melakukan transaksi internal, karena dengan transaksi internal tersebut manajer divisi tambak udang merasa tidak terhalangi untuk mencapai tujuan divisinya.

Termotivasinya manajer divisi pakan udang dan manajer tambak udang tersebut akan dapat mencapai keselarasan tujuan pada PT. "ABC".

Dalam melakukan penilaian kinerja terhadap pusat labanya, PT. "ABC" sebaiknya menggunakan pendekatan *division controllable profit*, karena manajer umum dapat menilai tingkat efektifitas masing-masing manajer divisi dalam menggunakan sumber daya yang berada di bawah wewenangnya. Oleh karena itu masing-masing divisi sebaiknya diwajibkan membuat laporan laba-rugi terkendali.