

## ABSTRAK

Di era globalisasi dan perdagangan bebas saat ini menuntut tiap-tiap badan usaha untuk bersaing ketat, menyebabkan badan usaha harus bersikap cepat tanggap dan tepat sasaran dalam menyelesaikan masalah, oleh sebab itu diperlukan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari manajer puncak kepada manajer suatu divisi. Untuk memastikan divisi tersebut dapat mencapai tujuan divisi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan maka divisi-divisi tersebut ditetapkan sebagai *responsibility centers* dan untuk memotivasi manajer divisi dibutuhkan penilaian kinerja yang tepat sehingga dapat mencerminkan kinerja divisi secara tepat dan adil. Harga transfer merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja suatu divisi, terlebih lagi jika divisi-divisi yang dibentuk saling terintegrasi, maka penetapan harga transfer yang tidak tepat dapat menjadi salah satu pemicu terjadinya konflik antar divisi dan konflik kesesuaian tujuan, oleh sebab itu metode penentuan harga transfer ini harus dipilih yang tepat dan disesuaikan dengan kondisi badan usaha serta bentuk *responsibility centers* yang dilimpahkan kepada manajer divisinya.

PR. Dwi Tunggal terdiri dari divisi tembakau dan divisi rokok yang ditetapkan sebagai *profit centers*. Perusahaan ini sudah menerapkan desentralisasi, tapi pada prakteknya desentralisasi tersebut tidak dilaksanakan secara utuh. Terbukti dengan adanya campur tangan manajer puncak dalam menentukan besarnya harga transfer sebesar *fullcost*. Adanya campur tangan manajer puncak tersebut mencerminkan keterbatasan masing-masing divisi sebagai *profit center*, tetapi penilaian kinerja masing-masing divisi tersebut dinilai sebagai *full profit center*. Keputusan tersebut menyebabkan ketidakadilan penilaian kinerja masing-masing divisi yang ada, karena menyebabkan salah satu divisi menjadi diuntungkan (divisi rokok) atas kerugian divisi tembakau.

Terdapat dua alternative pemilihan metode harga transfer yang tepat pada PR. Dwi Tunggal, yaitu: Alternatif 1, jika perusahaan menetapkan divisi tembakau sebagai *full profit center*, maka metode penetapan harga transfer yang paling tepat adalah *market based transfer price* karena sesuai dengan kriteria ideal harga transfer yaitu penerapan metode harga transfer ini dapat mengevaluasi dan menilai kinerja divisi secara adil & akurat, menunjang tercapainya *goal congruence* dan menunjukkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara utuh. Alternatif kedua, jika PR. Dwi Tunggal tetap mempertahankan untuk terus melaksanakan kebijakan dan aturan perusahaan sehingga divisi tembakau menjadi *profit center* yang terbatas. Maka metode harga transfer yang cocok untuk digunakan adalah *dual rate transfer price*, dengan menerapkan metode ini maka ada 2 metode harga transfer yang diterapkan pada PR. Dwi Tunggal yaitu untuk penjualan internal menggunakan metode *fullcost transfer price* sedangkan untuk penjualan eksternal menggunakan *market based transfer price*. Penerapan kedua metode tersebut berdampak pada perubahan penilaian kinerja divisi tembakau, yaitu divisi tembakau sebagai pemenuh *raw material* kebutuhan divisi rokok diberi wewenang dan tanggung jawab sebagai *cost center* sehingga penilaian kinerjanya berdasarkan seberapa efisien dan efektif dalam mengelola biaya yang terjadi dalam divisinya. Sedangkan untuk transaksi eksternal diberi wewenang penuh sebagai pusat laba maka penilaian kinerjanya juga berdasarkan banyaknya laba yang dihasilkan. Sehingga dengan begitu persaingan yang terjadi lebih sehat dan benar-benar mencerminkan kemampuan masing-masing manajer divisi dalam mengelola divisinya yang berakibat positif yaitu tercapainya *goal congruence*.