BAB I
PENDAHULUAN

Masalah penentuan harga transfer dijumpai dalam perusahaan yang organisasinya disusun menurut pusat-pusat laba, dan antar pusat laba yang dibentuk tersebut terjadi transfer barang atau jasa. Perusahaan yang mengalami perkembangan pesat dalam bisnisnya, seringkali menempuh diversifikasi usahanya untuk memasuki berbagai pasar. Diversifikasi merupakan suatu usaha manajemen puncak untuk menghadapi ketidakpastian yang semakin tinggi dalam menghadapi teknologi dan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Semakin luas proses diversifikasi yang dilakukan oleh manajemen puncak, semakin diperlukan berbagai alat untuk mengintegrasikan unit-unit organisasi yang telah dibentuk. Harga transfer merupakan salah satu alat untuk menciptakan mekanisme integrasi dalam perusahaan yang mendiversifikasi bisnisnya.

Diversifikasi bisnis dilakukan dengan membentuk pusat-pusat laba. Proses pembentukan pusat-pusat laba disebut dengan divisionalisasi. Divisionalisasi tidak selalu diikuti dengan desentralisasi wewenang manajemen puncak kepada para manajer divisi yang dibentuk. Divisionalisasi yang diikuti dengan desentralisasi wewenang manajemen puncak akan mengakibatkan divisi-divisi seolah-olah sebagai perusahaan yang bebas (independent companies) yang diukur kinerjanya berdasarkan laba yang diperoleh divisi. Harga transfer mempunyai peran ganda. Di satu sisi, harga transfer mempertegas diversifikasi yang dilakukan oleh manajemen puncak. Harga transfer menetepkan dengan tegas hak masing-masing manajer divisi untuk mendapatkan laba. Di sisi lain, harga transfer berperan sebagai salah satu alat untuk menciptakan mekanisme integrasi. Dengan kebijakan ini, manajer divisi dipaksa untuk merundingkan harga transfer yang adil bagi semua divisi yang terlibat, sehingga dua atau lebih divisi yang terpisah perlu melakukan hubungan dalam mencapai tujuan perusahaan bersama.

BAB II
PEMBAHASAN

2.1 Pengertian Harga Transfer

- Harga transfer (dalam arti luas) adalah penentuan harga barang atau jasa yang ditransfer kepada antar pusat pertanggung-jawaban dalam satu organisasi tanpa memandang bentuk pusat pertanggungjawabannya.
- Harga transfer (dalam arti sempit) adalah harga perpindahan barang antara dua pusat laba atau lebih. Untuk pembahasan lebih lanjut, maka harga transfer ini digunakan untuk kepentingan penilaian kemampuan laba divisi.

Oleh sebab itu di dalam suatu perusahaan terdapat :

1. Divisi yang menjual produk (barang/jasa) = penjual.
2. Divisi yang membeli produk (barang/jasa) = pembeli.

Sehingga dalam divisi-divisi tersebut perlu dibuat 2 (dua) macam keputusan :

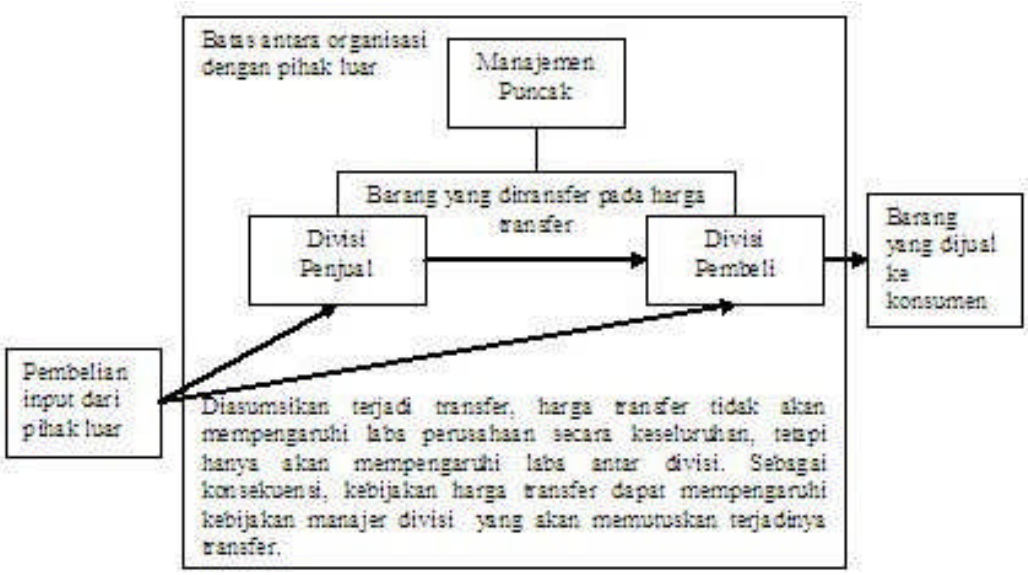
1.Keputusan pemilihan sumber, adalah menetapkan membeli dari luar perusahaan atau eksternal (pemasok) atau membeli dari dalam perusahaan atau internal (divisi penjual).

2.Keputusan penetapan (penentuan) besarnya harga transfer

Harga transfer sering memicu masalah terutama pada penentuan harga sepakatannya, karena melibatkan dua unit, yaitu unit pembeli dan unit penjual, dan harga transfer juga mempengaruhi pengukuran laba unit, harga transfer yang tinggi akan merugikan unit pembeli sedangkan harga transfer yang terlalu rendah akan merugikan unit penjual, maka penentuan harga transfer menjadi hal yang sangat penting.

Gambar 1

Skenario Harga Transfer



2.2 Penentuan Harga Transfer

2.2.1 Metode Penentuan Harga Transfer

Tentunya dalam penentuan harga transfer manajemen tidak dapat sembarangan menentukan harga, secara garis besar harga tersebut sebisa mungkin tidak merugikan salah satu pihak yang terlibat, selain itu harga transfer dalam praktiknya harus terus diperhatikan agar tujuan manajemen sesuai dengan tujuan perusahaan.

Prinsip dasarnya adalah bahwa harga transfer sebaiknya serupa dengan harga yang akan dikenakan seandainya produk tersebut dijual ke konsumen luar atau dibeli dari pemasok luar. Namun hal tersebut dalam dunia nyata sangat sulit diterapkan, hanya sedikit perusahaan yang menetapkan prinsip ini.

Metode penentuan Harga Transfer :

1. *Metode Variable Cost*, adalah penetapan harga transfer yang sama dengan biaya variabel unit penjualan, → *Standard* + *Laba*. Hal ini dilakukan apabila penjual mempunyai kapasitas yang berlebihan. Tujuan utamanya adalah untuk memuaskan permintaan internal karena harganya cukup rendah.

2. *Metode Full Cost,* adalah penetapan harga transfer berdasarkan pembebanan penuh , dan yang paling umum digunakan karena dapat dipahami dengan baik dan informasinya siap tersedia pada catatan akuntansi. Kelemahannya adalah termasuk biaya-biaya tetap yang berpengaruh terhadap keputusan jangka pendek.

3. *Metode Market Price,* adalah penetapan harga transfer berdasarkan harga pasar, dan metode ini paling disukai. Keunggulannya bahwa harga transfernya cukup obyektif. Kelemahannya bahwa harga pasar produk/jasa tertentu tidak tersedia.

4. *Metode Negotiated Price,* adalah penetapan harga transfer berdasarkan negosiasi antara 2 (dua) pusat pertanggungjawaban. Metode ini dilakukan jika terdapat suatu pertentangan yang cukup signifikan diantara keduanya sehingga dicapai kesepakatan harga oleh kedua belah pihak, sehingga tidak perlu arbitrasenya. Keterbatasannya adalah mengurangi otonomi unit-unit tersebut..

Metode penentuan harga transfer oleh perusahaan pada umumnya menggunakan tidak hanya 1 (satu) metode, tetapi 2 (dua) metode atau lebih, dan hal ini disebut *dual pricing.*

Prinsip dasar, harga transfer sebaiknya sama dengan harga yang dikenakan seandainya produk tersebut dijual ke konsumen di luar atau dibeli dari pemasok luar.
Situasi yang paling ideal adalah berdasarkan harga pasar, hal ini akan tercapai jika dipenuhi kondisi-kondisi :

1.Orang-orang yang kompeten → yang harus memperhatikan kinerja jangka panjang yang sama dengan jangka pendek.

2.Atmosfer yang baik → profitabilitas sebagai dasar penilaian kinerja, sehingga harga transfer dikehendaki yang adil.

3.Kondisi pasar → yang normal dan mapan, ini identik dengan kondisi produk yang sama (kualitas, kuantitas dan waktu pengiriman),sehingga memperoleh penghematan dari penjualan di dalam perusahaan.

4.Kebebasan memperoleh sumber daya → sehingga manajer pusat labadapat berurusan dengan pihak eksternal dan internal, dan harga transfer merupakan biaya kesempatan bagi penjual untuk menjual produknya ke dalam perusahaan.

5.Informasi penuh → para manajer harus mengetahui semua alternatif yang ada baik dari biaya maupun pendapatannya yang relevan.
6.Negosiasi → harus ada mekanisme kerja untuk melakukan negosiasi "kontrak" antar unit usaha.

Hambatan perolehan sumberdaya, idealnya manajer pembelian bebas untuk mengambil keputusan memperoleh sumber daya, sebaliknya manajer penjualan bebas untuk menjual produk ke pasar yang paling menguntungkan. Jika kebijakan korporat membatasi, maka ada hambatan dalam memperoleh sumber daya pada kebijakan harga transfer. Hal ini meliputi :
1.Pasar yang terbatas → pasar bagi pusat laba penjual atau pembeli sangat terbatas, dengan alasan :

a.Kapasitas internal membatasi pengembangan penjualan internal.
b. Perusahaan merupakan produsen tunggal dari produk yang terdiferensiasi, tidak ada sumber daya dari luar.
c. Jika perusahaan telah melakukan investasi yang sangat besar, maka cenderung tidak akan menggunakan sumber daya dari luar kecuali harga jual di luar mendekati biaya varaibel perusahaan, dan ini jarang terjadi.

Untuk mengetahui harga kompetitif, caranya :
a.Ada harga pasar yang diterbitkan.
b.Harga pasar ditentukan oleh penawaran → harga terendah mungkin akan memenangkan usaha tersebut.
c.Pusat laba produksi yang menjual barang yang sama di pasar bebas akan meniru harga kompetitif yang berada di luar.
d.Pusat laba pembelian membeli produk serupa dari pasar luar/bebas.

2. Kelebihan dan kekurangan kapasitas industri → hal ini akan terjadi :
a. Jika pusat laba penjualan tidak bisa menjual produknya ke pasar bebas atau mempunyai kapasitas berlebih. Perusahaan tidak dapat mengoptimalkan labanya jika pusat laba pembelian membeli dari pemasok luar sedangkan kapasitas produksinya masih memadai.
b.Jika pusat laba pembelian tidak memperoleh produk yang diperlukan dari luar sementara pusat laba penjualan menjual produknya ke luar, akibatnya kekurangan

kapasitas produksi dalam industri, dan out dari pusat laba pembelian terhambat sehingga laba perusahaan tidak optimal.

c. Jika jumlah harga transfer kecil atau sementara → perusahaan membiar- kan para pembeli dan penjual saling bekerja sama tanpa campur tangan Kantor Pusat.

d. Beberapa perusahaan memberikan wewenang pusat laba pembelian atau penjualan untuk menyerahkan keputusan memperoleh sumber daya pada seseorang atau Komite.

e. Jika terjadi pertentangan antara pusat laba pembelian dengan penjualan maka yang dipilih adalah berurusan dengan pihak luar karena mereka memberikan layanan yang terbaik.

f. Jika ada hambatan perolehan sumber daya, maka harga pasar adalah harga transfer yang paling baik atau cara lain yang lebih kompetitif.

g. Dalam penentuan harga transfer unsur-unsur iklan, pendanaan danlain-nya yang tidak dikeluarkan oleh penjual tidak diperhitungkan

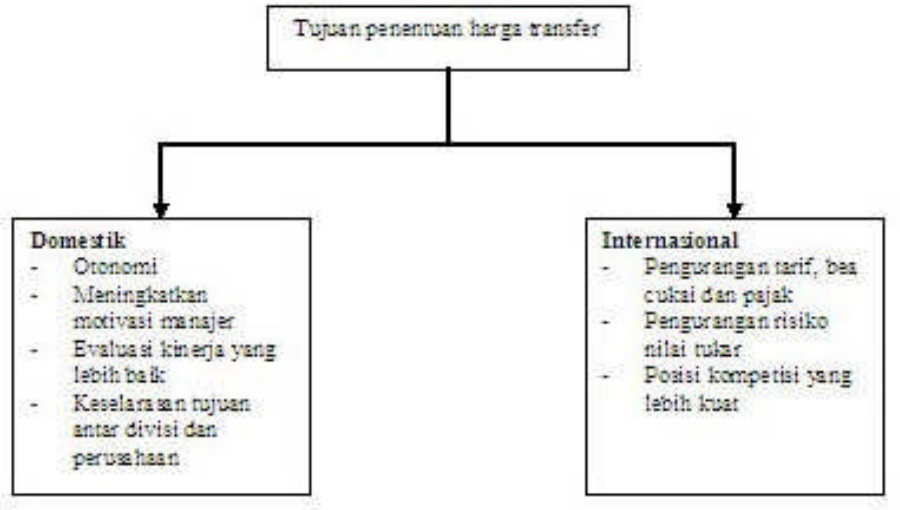
2.2.2 Aspek Internasional Harga Transfer

Transfer pricing sering juga disebut dengan *intracompany pricing, intercorporate pricing, interdivisional* atau *internal pricing* yang merupakan harga yang diperhitungkan untuk keperluan pengendalian manajemen atas transfer barang dan jasa antar anggota (grup perusahaan). Bila dicermati secara lebih lanjut, transfer pricing dapat menyimpang secara signifikan dari harga yang disepakati (harga pasar).

Tujuan harga transfer berubah apabila melibatkan *multinational corporation* (MNC) serta barang yang ditransfer melalui batas-batas negara. Tujuan penentuan harga transfer internasional terfokus pada meminimalkan pajak, bea, dan risiko pertukaran asing, bersama dengan meningkatkan suatu kompetitif perusahaan dan memperbaiki hubungannya dengan pemerintah asing. Walaupun tujuan domestik seperti motivasi manajerial dan otonomi divisi selalu penting, namun seringkali menjadi sekunder ketika transfer internasional terlibat. Perusahaan akan lebih fokus pada pengurangan pajak total atau memperkuat anak perusahaan asing. Oleh karena itu transfer pricing juga sering dikaitkan dengan suatu rekayasa harga secara sistematis yang ditujukan untuk mengurangi laba yang nantinya akan mengurangi jumlah pajak atau bea dari suatu negara.

Gambar 2

Penentuan Harga Transfer Domestik dan Internasional



Sebagai contoh, pembebanan harga transfer yang rendah untuk anak perusahaan asing mungkin akan mengurangi pembayaran bea cukai sebagai akibat dari batas-batas internasional, atau mungkin membantu anak perusahaan untuk bersaing dalam pasar asing dengan mempertahankan biaya anak perusahaan yang rendah. Di sisi lain, mebebankan suatu harga transfer yang tinggi mungkin membantu MNC mengurangi laba pada negeri yang telah memperketat kendali pengiriman uang asing, atau mungkin memberikan kemudahan bagi MNC memindahkan pendapatan dari suatu negara yang memiliki tingkat pajak pendapatan yang tinggi ke suatu negara dengan tingkat pajak rendah *(tax haven country).*

Penelitian akhir-akhir ini telah menemukan bahwa lebih dari 80% perusahaan-perusahaan multinsional (MNC) melihat *transfer pricing* sebagai suatu isu pajak internasional utama, dan lebih dari setengah dari perusahaan ini mengatakan bahwa isu ini adalah isu yang paling penting. Sebagian besar negara sekarang menerima perjanjian modal *Organization of Economic Cooperation and Development* (OECD), yang menyatakan bahwa harga-harga transfer sebaiknya disesuaikan dengan menggunakan standar *arm's-length*, artinya pada suatu harga yang akan dicapai oleh pihak-pihak yang independen. Sementara perjanjian model tersebut diterima secara luas, terdapat perbedaan-perbedaan dalam cara negara-negara menerapkannya. Meskipun demikian, terdapat dukungan yang kuat di seluruh dunia terhadap suatu

pendekatan untuk membatasi usaha-usaha oleh MNC untuk mengurangi kewajiban pajak dengan menetapkan harga-harga transfer yang berbeda dengan *arm's-length standard* tersebut

2.2.3 Konsep harga transfer

Dalam arti luas harga transfer meliputi harga produk atau jasa yang ditransfer antarpusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Dengan demikian pengertian harga transfer ini meliputi semua bentuk alokasi biaya dari departemen pembantu dan departemen produksi dan harga "jual" produk atau jasa yang ditransfer antar pusat laba. Dalam arti sempit harga transfer merupakan harga barang dan jasa yang ditransfer antar pusat laba dalam perusahaan yang sama. Karena manajer pusat laba diukur kinerjanya berdasarkan laba yang diperoleh, maka setiap transfer barang atau jasa antar pusat laba, selalu diperhitungkan di dalamnya unsur laba

2.2.4 Karakteristik harga transfer

Jika antar pusat laba dalam suatu perusahaan membeli dan menjual barang, ada dua macam keputusan yang harus di buat.

1. **Keputusan pemilihan sumber.** Keputusan pertama yang harus dibuat adalah penentuan dimana produk harus diproduksi, yaitu diproduksi di dalam perusahaan atau dibeli dari pemasok luar. Keputusan ini disebut dengan istilah lain sourcing decision.
2. **Keputusan penentuan harga transfer.** Jika produk diproduksi di dalam perusahaan, keputusan berikutnya yang harus dibuat adalah pada harga transfer berapa produk tersebut ditransfer dari divisi penjual ke divisi pembeli. Keputusan ini dikenal dengan istilah lain transfer pricing decision.

Dalam penentuan harga transfer ada dua divisi yang terlibat: divisi penjual, yang mentransfer barang atau jasa dan divisi pembeli, yang menerima transfer barang atau jasa dari divisi penjual. Dari dua konsep harga transfer di atas, penetuan harga transfer yang memiliki potensi untuk menimbulkan banyak masalah adalah penentuan harga transfer barang antardivisi sebagai pusat laba.

Harga transfer pada hakikatnya memiliki tiga karakteristik berikut ini:

1. Masalah harga transfer hanya timbul jika divisi yang terkait diukur kinerjanya berdasarkan atas laba yang diperoleh mereka dan harga transfer merupakan unsur yang signifikan dalam membentuk biaya penuh produk yang diproduksi di divisi pembeli.
2. Harga transfer selalu mengandung unsur laba di dalamnya.

Harga transfer merupakan alat untuk mempertegas diversifikasi dan sekaligus mengintegrasikan divisi yang dibentuk.

2.3 Memilih dan Menentukan Harga Transfer yang benar

Harus mempertimbangkan 3 (tiga) faktor yang dipertimbangkan dalam memutuskan apakah akan melakukan transfer-transfer internal atau tidak, yaitu :

1.*Apakah terdapat pemasok dari luar?*

Jika tidak → tidak ada harga pasar, maka harga transfer yang paling baik adalah berdasarkan biaya atau negosiasi. Jika ada maka perlu mempertimbangkan biaya variabel penjual.

2.*Apakah biaya variabel penjual lebih kecil dari pada harga pasar?*

jika tidak → maka harga jual penjual lebih tinggi dari harga pasar, sebaiknya membeli di luar (pasar).

Sebaliknya jika ya → biaya variabel penjual lebih rendah dari harga pasar, dan harga penjual lebih rendah maka sebaiknya membeli di dalam.

3.*Apakah unit penjual beroperasi pada kapasitas penuh?,*

jika tidak → berarti penjual penjual harus menjediakan bagi pembeli internal dan harga transfer berada diantara harga variabel dan harga pasar,

jika ya → perlu menentukan dan membandingkan penghematan biaya penjualan internal *VS* biaya oportunitas atas penjualan yang hilang pada unit penjualan.

2.4 TUNJUAN DAN PRINSIP HARGA TRANFER

Tujuan harga Transfer :

- Memberikan informasi yang relevan kepada masing-masing unit usaha dalam penentuan transfer yang optimum antara pendapatan dan biaya.
- Menghasilkan keputusan yang selaras (goal congruence), karena system yang digunakan untuk kepuutusan dapat meningkatkan laba usaha yang akan meningkatkan laba perusahaan.
- Membantu pengukuran kinerja ekonomi unit usaha.
- Sistem yang mudah dimengerti dan dikelola.

Prinsip Dasar :

Harga transfer sebaiknya sama dengan harga yang akan dikenakan seandainya produk tersebut dijual ke pasar atau dibeli dari pemasok. Prinsip ini sulit → ekonomi klasik harga jual = biaya marginal, karena labanya optimum (tetapi tidak realistis bagi harga transfer). Oleh sebab itu ada kebijakan dalam penentuan harga transfer dimulai dari yang sederhana sampai dengan yang ideal, atau mudah

2.5 MEKANISME PENYELESAIAN KONFLIK

Bila terjadi konflik antara unit penjual (produksi) dan unit pemakai (pembeli), dilakukan dengan membentuk *Komite Harga Transfer → yang paling ekstrim,* yang memiliki 3 (tiga) tanggung jawab :

1. Menyelesaikan arbitrasi harga transfer.
2. Meninjau alternatif perolehan sumber daya (jika ada).
3. Mengubah peraturan harga transfer → jika diperlukan.

Cara melakukan arbitrase :

1. Sistem formal → tertulis ditujukan kepada Arbitror (pendamai).
2. Sistem Informal → melalui presentasi secara lisan.

Cara-cara untuk menyelesaikan konflik :

1. Forcing (memaksa), → untuk menghindari konflik.
2. Smoothing (membujuk), → untuk menghindari konflik.
3. Bargaining (menawarkan), → untuk penyelesaian konflik.
4. Problem solving (menyelesaikan masalah) → untuk menyelesaikan konflik.

Karena setiap divisi yang dibentuk perusahaan diukur kinerjanya atas dasar laba

yang diperoleh masing-masing, maka dua masalah yang selalu dirundingkan oleh divisi penjual dan divisi pembeli adalah:

1. Dasar yang digunakan sebagai landasan penentuan harga transfer. Dalam penentuan harga transfer, divisi pembeli dan divisi penjual harus menyepakati dasar yang akan dipakai sebagai landasan penentuan harga transfer: biaya dan harga pasar. Biaya yang dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer adalah biaya penuh: biaya penuh sesungguhnya dan biaya penuh standar.
2. Besarnya laba yang diperhitungkan dalam harga transfer. Dua factor yang harus dirundingkan antara divisi penjual dengan divisi pembeli dalam menentukan besarnya laba yang diperhitungkan dalam harga transfer adalah:

- Dasar yang digunakan untuk menentukan laba yang diperhitungkan dalam harga transfer.
- Besarnya laba yang diperhitungkan dalam harga transfer.

Laba yang diperhitungkan dalam harga transfer dapat ditentukan berdasarkan persentase tertentu dari biaya penuh atau berdasarkan aktiva penuh yang digunakan untuk memproduksi produk. Jika laba ditentukan sebesar persentase tertentu dari biaya penuh, harga transfer yang dihasilkan tidak memperhitungkan modal yang diperlukan dalam memproduksi produk yang ditransfer. Aktiva penuh merupakan dasar yang baik untuk memperhitungkan laba dalam harga transfer, namun banyak masalah yang timbul dalam memperhitungkan aktiva penuh sebagai investment base. Jika aktiva penuh divisi dipakai sebagai dasar penentuan laba yang diperhitungkan dalam harga transfer, dua factor yang harus dipertimbangkan adalah:

1.Jenis aktiva yang diperhitungkan sebagai dasar.
2.Cara penilaian aktiva yang digunakan sebagai dasar

Jenis aktiva yang diperhitungkan sebagai dasar penentuan laba dalam harga transfer dapat digolongkan menjadi dua kelompok: aktiva lancar dan aktiva tidak lancar. Jenis aktiva yang diperhitungkan dalam aktiva lancar divisi penjual adalah aktiva lancar yang digunakan untuk operasi divisi penjual. Dengan demikian investasi sementara dalam surat berharga tidak diperhitungkan sebagai aktiva yang dipakai sebagai dasar penentuan laba dalam harga transfer. Begitu pula dengan investasi

jangka panjang divisi penjual tidak diperhitungkan dalam aktiva tidak lancar yang dipakai sebagai dasar penentuan laba dalam harga transfer.

Aktiva tetap yang diperhitungkan sebagai dasar penentuan laba dalam harga transfer adalah kondisi aktiva tetap divisi penjual pada awal tahun berlakunya harga transfer. Jika dalam tahun berjalan, divisi penjual melakukan investasi dalam aktiva tetap, jumlah investasi ini biasanya diperhitungkan dalam penentuan harga transfer tahun berikutnya. Begitu pula jika dalam tahun berjalan divisi penjual melakukan penghentian pemakaian aktiva tetapnya, perubahan ini baru diperhitungkan dalam penentuan harga transfer tahun berikutnya.

Dalam penentuan harga transfer berdasarkan biaya, terdapat berbagai pilihan tipe biaya yang digunakan sebagai dasar: biaya sesungguhnya atau biaya standar. Tipe biaya manapun yang dipilih, biaya penuh yang dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer dapat direkayasa dengan salah satu dari tiga metode biaya: full costing, variable costing, activity based costing.

Dalam penentuan harga transfer berdasarkan harga pasar, harga transfer dihitung dengan menggunakan metode harga pasar minus. Harga yang berlaku di pasar dikurangi dengan potongan volume dan berbagai biaya yang dapat dihindari oleh divisi penjual untuk mendapatkan harga barang atau jasa yang ditransfer dari divisi penjual ke divisi pembeli. Jika produk yang ditransfer memiliki harga pasar, harga pasar produk merupakan biaya kesempatan baik bagi divisi penjual maupun bagi divisi pembeli, sehingga harga tersebut merupakan dasar yang adil sebagai dasar penentuan harga transfer bagi divisi yang terlibat.

Karena penentuan harga transfer memerlukan proses negosiasi antar manajer divisi yang terlibat, perlu dibuat aturan negosiasi, sehingga masing-masing manajer menggunakan dasar yang sama untuk membahas berbagai unsur yang akan diperhitungkan dalam harga transfer. Di samping itu, karena terdapat kemungkinan terjadinya perselisihan pendapat antar manajer divisi yang terlibat, perlu dibentuk lembaga arbitrase untuk memberi kesempatan kepada para manajer tersebut untuk mengajukan dan menyelesaikan berbagai perbedaan yang tidak dapat mereka selesaikan dalam proses negosiasi.

PRAKTIK HARGA TRANSFER

Dalam praktiknya, beberapa metode penentuan harga transfer digunakan bersamaan. Factor-faktor yang mempengaruhi pemilihan metode harga transfer antara lain tujuan perusahaan: apakah tujuannya adalah mengelola beban pajak, atau mempertahankan posisi daya saing perusahaan, atau memprromosikan evaluasi kerja yang setara.

Masa Depan

Teknologi dan perekonomian global menimbulkan tantangan sendiri bagi banyak prinsip-prinsip yang mendasari perpajakan internasional, bahwa setiap setiap bangsa memiliki hak menentukan untuk dirinya sendiri seberapa banyak pajak yang dapat dikumpulkan dari rakyatnya dan kalangan usaha yang ada di dalam wilayahnya. Namun, pemerintah di seluruh dunia mengharuskan metode penentuan harga transfer pada prinsip harga wajar. Yaitu, perusahan multinasional di Negara berbeda dikenakan pajak seakan-akan mereka adalah perusahaan independent yang beroperasi secara wajar dari satu sama lain. Perhitungan harga wajar tidak relevan karena semakin sedikit perusahaan yang beropreasi dengan cara ini. Efeknya bagi perpajakan nasional, kerjasama dan pembagian informasi yang makin erat antara otoritas pajak di seluruh dunia. Kompetisi pajak juga semakin besar. Internet membuat upaya mengambil keuntungan dari Negara surga pajak semakin mudah. Pajak tunggal juga digunakan sebagai alternative untuk menggunakan harga transfer dalam menentukan penghasilankenapajak

Hal yang diperhatikan dalam pembentukan organisasi yang di dalamnya akan timbul harga transfer dan hubungannya dengan proses sistem pengendalian manajemen adalah:

- Menetapkan tujuan yang selaras antara divisi dan perusahaan. Dalam arti bahwa manajer divisi mengambil keputusan yang akan memaksimumkan laba perusahaan dengan memaksimumkan laba divisinya.
- Menetapkan otonomi tiap divisi. Agar nantinya terjaga otonomi divisi, dalam arti tidak ada campur tangan manajemen puncak terhadap kebebasan manajer divisi dalam pengambilan keputusan
- Penyerahan kekuasaaan berdasarkan pada kemampuan untuk menyerahkan tanggungjawab dari keuntungan. Tanggungjawab keuntungan tidak dapat

diserahkan dengan aman kecuali dua kondisi ada yaitu orang yang menyerahkan memiliki seluruh informasi relevan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan keuntungan yang optimum dan performa orang yang menyerahkan diukur melalui bagaimana ia dengan baik membuat trade-off biaya atau pendapatan. Oleh karena itu, idealnya organisasi harus mencari orang-orang yang berkompeten dalam negoisasi dan arbitrasi dari harga transfer.

- Dua keputusan yang meliputi perancangan sistem harga transfer. Pertama adalah keputusan sourcing: haruskah perusahaan memproduksi sendiri atau harus membelinya dari luar atau pemasok? Yang kedua adalah keputusan harga transfer: pada harga berapa produk harus ditransfer antar pusat laba? Idealnya, harga transfer kurang lebih seperti harga pasar, dengan penyesuaian agar tidak ada biaya yang muncul selama transfer dalam perusahaan.
- Jika kompetisi harga tidak terjadi, harga transfer mungkin akan ditetapkan dengan dasar biaya ditambah laba, meskipun beberapa harga transfer mungkin akan lebih rumit untuk dihitung dan hasilnya kurang memuaskan bila berdasar pada harga pasar. Biaya transfer dapat dibuat pada standar biaya ditambah profit margin, atau dengan menggunakan sistem dari dua langkah penetapan harga.
- Metode negoisasi harga transfer harus berada ditempatnya dan di sana harus ada mekanisme arbitrasi untuk penyelesaian perdebatan, tetapi susunannya jangan terlalu susah supaya manajemen tidak terlalu mencurahkan perhatian berlebih yang bisa mengakibatkan jumlah waktu harga transfer jadi tidak semestinya.
- Terdapat beberapa contoh yang mungkin terjadi pada organisasi kompleks secara lengkap memuaskan sistem harga transfer. Sama dengan banyak pilihan desain pengendalian manajemen, perlu untuk memilih yang paling baik dari beberapa aksi bagian yang hampir sempurna. Sesuatu yang penting adalah menyadari area yang tidak sempurna dan memastikan prosedur administrasi dipekerjakan untuk menghindari keputusan suboptimum.

BAB III
PENUTUP

Kesimpulan

Saran