**Sistem Pengendalian Manajemen Sesi 13**

**Modul Organisasi Multinasional dengan case study Xerox Corporation**

Sistem pengendalian manajemen tidak hanya menyangkut aspek manufaktur saja. Sistem pengendalian manajemen juga berfungsi pada sektor jasa. Dalam proses pengendaliannya, sektor jasa mempunyai karakteristik yang relatif berbeda dibanding sektor manufaktur. Sistem pengendalian manajemen yang akan dibahas adalah dikhususkan pada organisasi jasa profesional (konsultan hukum, pengacara, akuntansi dan profesi sejenis), rumah sakit, nirlaba (yayasan), pemerintah dan organisasi dagang (agen, distributor, pengecer).

Selain membahas mengenai sistem pengendalian manajemen pada sector jasa, makalah ini juga membahas mengenai sistem pengendalian manajemen pada perusahaan jasa keuangan. Perusahaan jasa keuangan merupakan perusahaan yang bidang utamanya adalah mengelola uang. Pada dasarnya perusahaan ini bertindak sebagai penengah yakni ia memperoleh uang dari para deposan atau penabung dan meminjamkannya pada perorangan atau perusahaan. Tindakan lainnya adalah pemindah resiko (risk shifters), yakni memperoleh uang dalam bentuk premi, menginvestasikan premi tersebut dan menerima resiko terjadinya peristiwa tertentu seperti kematian atau kerusakan. Tindakan lainnya adalah sebagai pedagang yakni membeli dan menjual sekuritas baik untuk mereka sendiri ataupun nasabahnya. Melihat bidang usaha yang dijalankan, maka perusahaan jasa keuangan mempunyai beberapa masalh terhadap pengendalian manajemennya yang berbeda dari perusahaan jasa lainnya.

Lembaga keuangan adalah badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan atau tagihan (claims) dibandingkan aset nonfinancial atau aset riil. Lembaga keuangan memberikan kredit kepada nasabah dan menanamkan dananya dalam surat-surat berharga. Di samping itu, lembaga keuangan juga menawarkan berbagai jasa keuangan antara lain menawarkan berbagai jenis skema tabungan, proteksi asuransi, program pension, penyediaan sistem pembayaran dan mekanisme transfer dana. Lembaga keuangan merupakan bagian dari sistem keuangan dalam ekonomi modern yang melayani masyarakat pemakai jasa-jasa keuangan.

Perusahaan multinasional atau PMN adalah [perusahaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan) yang berusaha di banyak negara; perusahaan ini biasanya sangat besar. Perusahaan seperti ini memiliki kantor-kantor, pabrik atau [kantor cabang](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kantor_cabang&action=edit&redlink=1) di banyak negara. Mereka biasanya memiliki sebuah kantor pusat di mana mereka mengkoordinasi [manajemen](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen) global.

Perusahaan multinasional yang sangat besar memiliki dana yang melewati banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global, karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar bagai para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan untuk melobi politik.

Karena jangkauan internasional dan mobilitas PMN, wilayah dalam negara, dan negara itu sendiri, maka PMN harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas eknomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk dapat berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional seringkali menawarkan insentif kepada PMN, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja dan lingkungan yang memadai. PMN seringkali memanfaatkan [subkontraktor](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Subkontraktor&action=edit&redlink=1) untuk memproduksi barang tertentu yang mereka butuhkan.

**A.** **Perusahaan Jasa Secara Umum**

Beberapa hal yang membedakan sektor manufaktur dan sektor jasa :

**1.** **Tidak adanya persediaan penyangga**

Persediaan pada perusahaan manufaktur dimaksudkan untuk menjamin kontinuitas produksi, serta untuk menjamin produk jadi selalu tersedia pada saat dibutuhkan oleh konsumen. Namun karakteristik persediaan ini tidak ditemukan dalam industri jasa. Perusahaan jasa harus berupaya meminimalkan kapasitas yang tidak terpakai. Biaya yang terjadi pada organisasi jasa merupakan biaya tetap dalam jangka pendek. Variabel kunci untuk organisasi jasa adalah seberapa besar kapasitas yang dipunyai oleh perusahaan jasa untuk dibandingkan dengan permintaan akan jasa yang ada.

**2.** **Kesulitan dalam pengawasan kualitas**

Perusahaan manufaktur bisa memeriksa produknya sebelum dikirimkan ke pelanggan, dan kualitas barang yang dikirim bisa diukur secara kasat mata atau dengan instrument tertentu. Sedangkan perusahaan jasa tidak bisa melakukan hal yang sama seperti barang. Penilaian atas kualitas jasa terjadi pada saat jasa itu diberikan dan seringkali subyektif.

**3.** **Penggunaan tenaga kerja yang intensif**

Perusahaan manufaktur menambah peralatan dan otomasi alat produksinya dengan maksud menggantikan tenaga kerja dan mengurangi biaya.perusahaan jasa tidak melakukan itu, tetapi dimaksudkan untuk lebih meningkatkan pelayanan.

**4.** **Organisasi dengan multi unit**

Beberapa organisasi jasa mengoperasikan beberapa unit di lokasi yang berbeda yang masing-masing relatif kecil. Karena unit-unit tersebut berbeda dalam menyediakan pelayanan, perhatian khusus diperlukan untuk memperbandingkan kinerja masing-masing unit. Teknik seperti menyesuaikan perbedaan seperti ini disebut data envelopment analysis. Teknik ini mengidentifikasi unit yang paling efisien dengan menggunakan metode statistic atas berbagai perbedaan yang diizinkan.

**B.** **Peranan Lembaga Keuangan**

Lembaga keuangan sebagai badan yang melakukan kegiatan-kegiatan di bidang keuangan mempunyai peranan sehagai berikut :

**1.** **Pengalilian Aset (Asset Transfer)**

Lembaga keuangan memiliki aset dalam bentuk “janji—janji untuk membayar” atau dapat diartikan sebagai pinjaman kepada pihak lain dengan jangka waktu yang diatur sesuai dengan kehutuhan perninjam. Dana pembiayaan asset tersehut diperoleh dari tabungan masyarakat. Dengan demikian lembaga keuangan sebcnarnya hanyalah mengalihkan atau mernindahkan kewaiban penlinjam menjadi suatu aset dengan suatu jangka waktu jattih letnpo sesuai keinginan penabung. Proses pengalihan kewajiban menjadi suatu aset disebut transmutasi kekayaan atau asset transimutation.

**2.** **Likuiditas (liquidity)**

Likitiditas berkaitan dengan kemainpuan untuk rnemperoleh uang tunai pada saat dihutuhkan. Beberapa sekuritas sekunder dibeli sektor usaha dan rumah tangga terutama dirnaksudkan untuk tujuan likuiditas. Sekuritas sekunder seperti tabungan, deposito, sertifikat deposito yang diterbitkan bank umum memberikan tingkat keamanan dan likuiditas yang tinggi, di samping tambahan pendapatan.

**3.** **Realokasi Pendapatan (income re-allocation)**

Dalam kenyataannya di niasyarakat banyak individu merniliki penghasilan yang memadal dan nienyadari bahwa di masa datang mereka akan pensiun sehingga pendapatannya jelas akan berkurang. Tintuk rnenghadapi masa yang akan dating tersehut mereka menyisihkan atau inerealokasikan pendapatannya untuk persiapan di masa yang akan datang. Untuk melakukan hal tersebut pada prinsipnya mereka dapat saja niembeli atau menyimpan barang misalnya: tanah, rumah dan sebagainya, namun pemilikan sekuritas sekunder yang dikeluarkan lembaga keuangan, misalnya program tahungan, deposito, program pcnsiun, polis asuransi atau saharn-saham adalah jauh lebih balk jika dihandingkan dengan alteniatif pertama.

**4.** **Transaksi (transaction)**

Sekuritas sekunder yang diterbitkan oleh lembaga intermediasi keuangan misalnya rekening giro, tabungan, (leposito dan sehagainya, nicrupakan hagian dan sistem pembayaran. Giro atau rekening tabungan tertentu yang ditawarkan bank pada prinsipnya dapat berfungsi sehagal narig. Produk-produk tabungan tersebut dibeli oleh rumah tangga dan unit usaha untuk rnernperrnudah mereka melakukan penukaran barang dan jasa. Dalam ha! tertentu, unit ekonomi membeli sekuritas sekunder (misalnya giro) untuk mempermudah penyelesaian transaksi keuangannya sehari-hari.

Dengan demikian lembaga keuangan berperan sebagai lembaga perantara keuangan yang nienyediakan jasa—jasa untuk mepermudah transaksi moneter.

**C.** **Perusahaan-Perusahaan Multinasional**

Perusahaan Multinasional telah memainkan peranan yang sangat penting dalam menjalankan kebijakan dan aturan baik di tingkat national maupun internasional. Di negara-negara berkembang, hampir setiap aspek dari kehidupan komunitas telah terkena dampak dari operasi Perusahaan Multinasional.Perusahaan multinasional atau PMN adalah [perusahaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan) yang berusaha di banyak negara; perusahaan ini biasanya sangat besar. Perusahaan seperti ini memiliki kantor-kantor, pabrik atau [kantor cabang](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kantor_cabang&action=edit) di banyak negara. Mereka biasanya memiliki sebuah kantor pusat di mana mereka mengkoordinasi manajemen global. Perusahaan multinasional yang sangat besar memiliki dana yang melewati dana banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global, karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar bagai para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik. Karena jangkauan internasional dan mobilitas PMN, wilayah dalam negara, dan Negara sendiri, harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas ekonomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk dapat berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional seringkali menawarkan insentif kepada PMN, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja dan lingkungan yang memadai.

Perusahaan multinasional pada dasarnya adalah sebuah perusahaan raksasa yang menjalankan, memiliki serta mengendalikan operasi bisnis atau kegiatan-kegiatan usahanya di lebih dari satu Negara. Perusahaan multinasional ini umumnya berupa perusahaan yang dikelola oleh lebih dari sebuah negara, dan oleh karena kekuatan ekonominya yang besar, ia mampu mempengaruhi kebijakan-kebijakan perekonomian suatu negara dengan sangat luas.

Dari sudut pandang sejarah, model perusahaan seperti ini mulai bermunculan sejak dekade 50. perusahaan-perusahaan multinasional, terutama di AS, semakin aktif di beberapa bidang, setelah terpengaruh oleh kondisi perekonomian di zaman itu. Dengan memanfaatkan sistem transportasi dan komunikasi internasional yang semakin modern, demikian pula karena adanya “celah” antara hubungan Eropa dan Jepang, perusahaan-perusahaan ini menemukan peluang untuk menjual produk-produk mereka ke luar batas-batas AS. Tak lama kemudian, perusahaan-perusahaan Eropa mengikuti jejak langkah mereka ini, sehingga menjadi semakin luaslah keberadaan perusahaan-perusahaan multinasional ini.

Perusahaan multinasional atau PMN adalah [perusahaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan) yang berusaha di banyak negara; perusahaan ini biasanya sangat besar. Perusahaan seperti ini memiliki kantor-kantor, pabrik atau [kantor cabang](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kantor_cabang&action=edit) di banyak negara. Mereka biasanya memiliki sebuah kantor pusat di mana mereka mengkoordinasi manajemen global. Perusahaan multinasional yang sangat besar memiliki dana yang melewati dana banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global, karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar bagai para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik. Karena jangkauan internasional dan mobilitas PMN, wilayah dalam negara, dan Negara sendiri, harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas ekonomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk dapat berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional seringkali menawarkan insentif kepada PMN, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja dan lingkungan yang memadai.

Terdapat dua karakteristik pokok dari perusahaan multinasional, yakni ukuran mereka yang sangat besar dan kenyataan bahwa operasi bisnis mereka yang tersebar ke seluruh dunia itu cenderung dikelola secara terpusat oleh para pemimpinnya di kantor pusatnya yang berkedudukan di Negara asal. Ukuran mereka yang sedemikian besar tentu memberikan kekuatan ekonomi (dan terkadang juga kekuatan politik) yang sangat besar, sehingga mereka merupakan kekuatan utama (sekitar 40%) yang menyebabkan berlangsungnya globalisasi perdagangan duniua secara pesat. Dengan kekuatan yang begitu besar, merekalah yang sebenarnya seringkali mendominasi aneka komoditi dagang di Negara-negara berkembang (tembakau, mie, bubur gandum instant, dsb).

Dari gambaran ini, maka bisa dibayangkan betapa dahsyatnya kekuatan ekonomi (dan terkadang politik) yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaa multinasional tersebut, apalagi jika dibandingkan dengan pemerintahan di Negara-negara berkembang di mana mereka menjalankan bisnisnya. Kekuatan mereka ini juga ditunjang lagi oleh posisi oligopolitik yang mereka genggam dalam perekonomian domestic atau bahkan internasional pada sektor atau jenis-jenis produk yang mereka jalankan.

**1.** **Dampak Perusahaan Multinasional**

Dewasa ini kehadiran perusahaan-perusahaan multinasional di bidang ekonomi dan politik dunia, terasa sangat mencolok. Perusahaan-perusahaan multinasional yang “menancapkan kukunya” juga tentu saja memberikan implikasi kepada, saya sebut sebagai, Negara yang di’ekspansi’nya, baik dampak positif maupun dampak negatifnya. Dampak positif pertama yang paling sering disebut-sebut sebagai sumbangan positif penanaman modal asing ini adalah, peranannya dalam mengisi kekosongan atau kekurangan sumber daya antara tingkat investasi yang ditargetkan dengan jumlah actual “tabungan domestik” yang dapat dimobilisasikan. Dampak positif kedua adalah, dengan memungut pajak atas keuntungan perusahaan multinasional dan ikut serta secara financial dalam kegiatan-kegiatan mereka di dalam negeri, pemerintah Negara-negara berkembang berharap bahwa mereka akan dapat turut memobilisasikan sumber-sumber financial dalam rangka membiayai proyek-proyek pembangunan secara lebih baik.

Dampak positif ketiga adalah, perusahaan multinasional tersebut tidak hanya akan menyediakan sumber-sumber financial dan pabrik-pabrik baru saja kepada Negara-negara miskin yang bertindak sebagai tuan rumah, akan tetapi mereka juga menyediakan suatu “paket” sumber daya yang dibutuhkan bagi proses pembangunan secara keseluruhan, termasuk juga pengalaman dan kecakapan manajerial, kemampuan kewirausahaan, yang pada akhirnya nanti dapat dimanifestasikan dan diajarkan kepada pengusaha-pengusaha domestic.

Dampak positif keempat adalah, perusahaan multinasional juga berguna untuk mendidik para manajer local agar mengetahui strategi dalam rangka membuat relasi dengan bank-bank luar negeri, mencari alternative pasokan sumber daya, serta memperluas jaringan-jaringan pemasaran sampai ke tingkat internasional. Dampak positif kelimaadalah, perusahaan multinasional akan membawa pengetahuan dan teknologi yang tentu saja dinilai sangat maju dan maju oleh Negara berkembang mengenai proses produksi sekaligus memperkenalkan mesin-mesin dan peralatan modern kepada Negara-negara dun ia ketiga.

Selain dampak positif yang telah dikatakan diatas, tentu saja dalam pelaksanaan kegiatan ekonominya, perusahaan multinasional juga mempunyai dampak negatif yang terjadi pada Negara tamu. Pada umumnya pasar yang menjadi sasaran pemasaran perusahaan multinasional ini memang adalah Negara-negara yang notabenenya adalah Negara-negara yang sedang berkembang atau Negara-negara dunia ketiga. Hal ini mereka lakukan karena Negara-negara dunia ketiga ini dinilai belum mempunyai perlindungan yang baik atau belum mempunyai “kekuatan” yang cukup untuk menolak “kekuatan” daripada perusahaan-perusahaan raksasa multinasional ini sehingga bukan tidak mungkin mereka bisa melakukan intervensi terhadap pemerintahan yang dilangsungkan oleh Negara yang bersangkutan, atau dengan kata lain Negara-negara ini menghadapi dilema di mana sebagian besar negara terlalu lemah untuk menerapkan prinsip aturan hukum, dan juga perusahaan-perusahaan raksasa ini sangat kuat menjalankan kepentingan ekonomi untuk keuntungan mereka sendiri.

Kemudian kita juga harus menyadari bahwa perusahaan-perusahaan mutinasional ini tidak tertarik untuk menunjang usaha pembangunan suatu Negara. Perhatian mereka hanya tertuju kepada upaya maksimalisasi keuntungan atau tingkat hasil financial atas setiap sen modal yang mereka tanamkan. Perusahaan-perusahaan multi nasional ini senantiasa mencari peluang ekonomi yang paling menguntungkan, dan mereka tidak bisa diharapkan untuk memberi perhatiam kepada soal-soal kemiskinan, ketimpangan pendapatan dan lonjakan pengangguran. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan multinasional hanya sedikit memperkerjakan tenaga-tenaga setempat. Operasi mereka cenderung terpusat di sector modern yang mampu menghasilkan keuntungan yang maksimal yaitu di daerah perkotaan.

Selain tidak bisa diharapkan untuk ikut membantu mengatasi masalah ketenagakerjaan di Negara tuan rumah, mereka bahkan seringkali memberi pengaruh negative terhadap tingkat upah rata-rata, karena mereka biasanya memberikan gaji dan aneka tunjangan kesejahteraan yang jauh lebih tinggi ketimbang gaji gaji rata-rata kepada para karyawannya, baik itu yang berasal dari Negara setempat atau yang didatangkan dari Negara-negara lain. Di atas telah dikatakan bahwa keuatan mereka juga ditunjang oleh posisi oligopolitik yang mereka genggam dalam perekonomian domestik atau bahkan internasional pada sektor atau jenis-jenis produk yang mereka geluti. Hal ini bertolak berlakang dari keyataan bahwa mereka cenderung beroperasi di pasar-pasar yang dikuasai oleh beberapa penjual dan pembeli saja. Situasi seperti ini memberi mereka kemampuan serta kesempatan yang sangat besar untuk secara sepihak menentukan harga-harga dan laba yang mereka kehendaki, bersekongkol dengan perusahaan lainnya dalam membagi daerah operasinya serta sekaligus untuk mencegah atau membatasi masuknya perusahaan-perusahaan baru yang nantinya dikhawatirkan akan menjadi saingan mereka.

Hal-hal tersebut mereka upayakan dengan menggunakan kekuatan yang mereka miliki dalam penguasaan teknologi-teknologi baru yang paling canggih dan efisien, keahlian-keahlian khusus, diferensiasi produk, serta berbagai kegiatan periklanan secara gencar dan besar-besaran untuk mempengaruhi, kalau perlu mengubah, selera dan minat konsumen. Kemudian walaupun dampak-dampak awal (berjangka awal) dari penanaman modal perusahaan multinasional memang dapat memperbaiki posisi devisa Negara yang menerima mereka (Negara tuan rumah), tetapi dalam jangka panjang dampak-dampaknya justru negatif, yakni dapat mengurangi penghasilan devisa itu, baik dari sisi neraca transaksi berjalan maupun neraca modal. Neraca transaksi berjalan bisa memburuk karena adanya impor besar-besaran atas barang-barang setengah jadi dan barang modal oleh perusahaan multinasional itu, dan hal tersebut masih diperburuk lagi oleh adanya pengiriman kembali keuntungan hasil bunga, royalty, dan biaya-biaya jasa manajemen ke Negara asalnya. Jadi praktis pihak Negara tuan rumah tidak memperoleh bagian keuntungan yang adil dan wajar.

Selain itu perusahaan-perusahaan multinasional berpotensi besar untuk merusak perekonomian tuan rumah dengan cara menekan timbulnya semangat bisnis para usahawan local, dan menggunakan tingkat penguasaan pengetahuan teknologi mereka yang superior, jaringan hubungan luar negeri yang luas dan tertata baik, keahlian dan agresivitas di bidang periklanan, serta penguasaan atas berbagai berbagai jenis jasa pelengkap lainnya untuk mendorong keluar setiap perusahaan local yang cukup potensial yang dianggap mengganggu atau mengancam dalam kancah persaingan, dan sekaligus untuk menghalangi munculnya perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi untuk menjadi saingan mereka. Perusahaan-perusahaan multinasional juga sering menggunakan kekuatan ekonomi mereka untuk mempengaruhi, menyuap, dan memanipulasi berbagai kebijakan pemerintah di Negara tuan rumah ke arah yang tidak menguntungkan bagi pembangunannya.

**Tantangan Perusahaan Multinasional**

Perusahaan yang selain beroperasi secara domestik (bertindak sebagai perusahaan induk) juga mempunyai hubungan afiliasi dengan perusahaan-perusahaan di negara lain. Terdapat 3 masalah khusus dalam organisasi global:

1. **Perbedaan Budaya**

Perbedaan budaya merupakan salah satu variabel yang penting yang mempengaruhi perusahaan multinasional. Sebuah organisasi multinasional akan beroperasi di banyak negara dan harus siap menghadapi perbedaan budaya tersebut. Karena budaya merajuk pada nilai-nilai, asumsi dan norma perilaku yang berkaitan dengan karakter nasional dan regional yang ada yang mempunyai hubungan yang penting dengan pengendalian manajemen.

Sistem perencanaan dan sistem pengendalian akan lebih efektif di dalam budaya berbeda. Menurut Hofstede: budaya dapat berbeda dalam 4 dimensi:

1. Jangkauan kekuasaan

Sejauh mana kekuasaan di-distribusikan dan dipusatkan secara tidak seimbang, contoh:

Jangkauan tinggi: Filipina, Meksino

Jangkauan rendah: Austri, Israel

1. Individualisme/Koltivisme

Sejauh mana seseorang mendefinisakn dirinya sendiri sebagai individu sebagai bagian dari kelompok yang lebih besar.

Individual tinggi: Amerika, Inggris

Kolektivitas tinggi: Saudi Arabia, Peru

1. Menghindari ketidakpastian

Merujuk sejauh mana seseorang merasa terancam oleh situasi yang tidak menentu,

Penghindaran tertinggi: Jepang, Portugal

Peghindaran terendah: Singapura, Hongkong

1. Maskulinitas/feminitas

Sejauh apakah pengaruh yang dimiliki nilai dominan berupa penekanan ketegasan dan materialisme (maskulin) versus perhatian terhadap orang lain dan kualitas hidup (feminim)

Maskulin tinggi: Swiss, Italia

Feminim tinggi: Norwegia, Belanda, Denmark

1. **Harga Transfer**

Harga transfer untuk barang, jasa, dan teknologi merupakan ssalah satu dari perbedaan besar yang terjadi antara pengendalian manajemen operasi domestik dan luar negeri. Dalam operasi luar negeri dibutuhkan beberapa pertimbangan penting lainnya yaitu perpajakan, peraturan pemerintah, tarif, pengendalian devisa, akumulasi dana dan joint adventure.

Selain itu ada juga pertimbangan hukum yang bertujuan untuk mencegah perusahaan multinasional melakukan menghindari pajak penghasilan di negara tuan rumah. Pertimbangan-pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam penetapan harga transfer untuk perusahaan multinasional

1. Perpajakan

Harga transfer memungkinkan pengalihan keuntungan ke negara-negara yang memiliki perbedaan tingkat pajak.

1. Peraturan pemerintah

Jika tidak diatur, perusahaan akan menetapkan harga transfer untuk meminimalkan laba kena pajak di negara-negara dengan tingkat pajak penghasilan tinggi

1. Tarif

Tarif memiliki hubungan terbalik dengan pajak pendapatan didalam harga transfer, meskipun tarif untuk barang yang dikirimkan ke negara tertentu akan lebih rendah, keuntungan yang dicatat di negara itu akan lebih tinggi.

Harga transfer international biasanya lebih banyak didasarkan pada PPh daripada tarif.

1. Pengendalian Devisa

Harga transfer yang lebih rendah memungkinkan anak perusahaan untuk memasukkan komoditas tersebut dalam jumlah yang lebih besar.

1. Akumulasi dana

Harga transfer adalah salah satu cara untuk mengalihkan dana tersebut kedalam atau keluar negara tersebut.

1. Joint Venture

Kesulitan penetapan harga transfer akan bertambah bila perusahaan dua negara yang bekerja sama menetapkan harga transfer yang berbeda (lebih tinggi atau lebih rendah) yang tentu saja berakibat pada laba yang akan diperoleh.

1. Penggunaan metode harga transfer

Metode yang digunakan (Section 482):

* Metode perbandingan harga (Comparable uncontroled price/CUP)

Harga yang wajar dapat dipastikan dari penjualan barang atau jasa yang dapat diperbandingkan antara perusahaan multinasional dan pelanggan yang tidak memiliki hubungan istimewa atau antara dua perusahaan yang masing-masing tidak saling memiliki hubungan istimewa.

Contoh penerapan**:**

**PT ABC menyerahkan penjualan barang X kepada afiliasinya PT Y dengan harga franko tujuan Rp10.000.000. Di saat yang sama PT ABC juga menjual barang X kepada pihak ketiga PT KLM dengan harga franko pabrik Rp10.000.000 dan biaya pengangkutan dan asuransi Rp500.000. Dengan metode CUP harga jual wajar barang X dari PT ABC kepada PT Y adalah Rp10.000.000 + Rp500.000 = Rp10.500.000.**

* Metode harga jual kembali (Re-sale price method/RPM)

Dalam metode ini wajib pajak bekerja mundur dari harga penjualan final pada saat kekayaan yang dibeli dari perusahaan afiliasi dijual kembali dalam sebuah penjualan tidak sepengendali.

Contoh penerapan:

**PT A menyerahkan barang kepada afiliasinya PT B dengan harga Rp10.000.000. PT B kemudian menyerahkan barang tersebut kepada pihak ketiga PT C (independen) dengan harga Rp20.000.000. Diketahui ternyata ada transaksi antara pihak independen, yaitu PT Z yang juga menyerahkan produk yang sejenis kepada PT Y dengan kenaikan harga jual (mark up) 20%. Dengan demikian, harga jual yang wajar dari PT A kepada PT B adalah Rp20.000.000 - (20% x Rp20.000.000) = Rp16.000.000. Jadi, harga jual PT A terlalu rendah dari yang seharusnya karena ada transfer pricing.**

* Metode Biaya-Plus (Cost Plus Method)

Menurut metode ini yang menjadi prioritas terendah diatara ketiga metode yang diuraikan, titik awal untuk menentukan harga yang wajar adalah biaya untuk memproduksi produk dihitung menurut praktik akuntansi yang benar kedalam biaya ini ditambahkan laba kotor yang wajar yang dinyatakan dalam presentase tertentu dari biaya dan didasarkan pada penjualan tidak sepengendali yang serupa yang dilakukan oleh pihak penjual, atau penjual lain, atau tingkat yang berlaku untuk industri tersebut.

Contoh penerapan:

**PT A memproduksi barang dengan biaya Rp500.000 dan menyerahkan barang tersebut kepada afiliasinya PT B dengan harga Rp900.000. PT Y juga memproduksi produk sejenis dengan biaya sebesar Rp600.000 dan menjualnya kepada PT Z (tidak ada hubungan istimewa) dengan harga Rp900.000. Dari penjualan PT Y terlihat bahwa persentase laba kotor dari biaya adalah sebesar 30 : 60 = 50 %. Dengan cost-plus method, dapat diketahui bahwa harga wajar penjualan PT A ke PT B adalah: Rp500.000 + (50% x Rp500.000) = Rp750.000. Jadi, bisa dianggap bahwa harga beli PT B lebih mahal dari yang seharusnya dan dapat dikoreksi biayanya oleh kantor pajak.**

* Metode Pembagian Laba (Profit Split Method)

Metode ini dilakukan dengan mengidentifikasi laba gabungan atas transaksi afiliasi yang akan dibagi oleh pihak-pihak yang mempunyai Hubungan Istimewa tersebut dengan menggunakan dasar yang dapat diterima secara ekonomi yang memberikan perkiraan pembagian laba yang selayaknya akan terjadi dan akan tercermin dari kesepakatan antar pihak-pihak yang tidak mempunyai Hubungan Istimewa, dengan menggunakan Metode Kontribusi (Contribution Profit Split Method) atau Metode Sisa Pembagian Laba (Residual Profit Split Method).

* Metode Laba Bersih Transaksional (Transactional Net Margin Method)

Metode ini dilakukan dengan membandingkan persentase laba bersih operasi terhadap biaya, terhadap penjualan, terhadap aktiva, atau terhadap dasar lainnya atas transaksi antara pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa dengan persentase laba bersih operasi yang diperoleh atas transaksi sebanding dengan pihak lain yang tidak mempunyai Hubungan Istimewa atau persentase laba bersih operasi yang diperoleh atas transaksi sebanding yang dilakukan oleh pihak yang tidak mempunyai hubungan istimewa lainnya.

Contoh penerapan:

**PT ABC merupakan produsen alat-alat kecantikan yang menjual ke perusahaan grup di Malaysia (ABC Bhd) dan menggunakan merk ABC Bhd. Dalam hal ini, ABC Bhd hanya menjual produk PT ABC. Berdasarkan analisis, diketahui juga bahwa PT XYZ yang menjual produk serupa dan memperoleh laba operasi sebesar 10%. Untuk itu, harga transfer PT ABC kepada ABC Bhd berdasarkan metode TNM adalah sebagai berikut:**

|  |  |
| --- | --- |
| Uraian |  |
| Harga Pokok Produksi | 50.000.000 |
| Biaya Operasi | 15.000.000 |
| Total Biaya | 65.000.000 |
| Net Markup (sesuai data pembanding PT XYZ 10%) | 6.500.000 |
| HARGA TRANSFER | **71.500.000** |

1. Pertimbangan hukum

Wajib pajak yang sepengendali:

Perusahaan yang dapat mengendalikan transaksi yang terjadi antara pusat keuntungannya didalam negeri dan diluar negeri.

Wajib pajak yang tidak sepengendali:

Entitas independen yang melakukan transaksi satu sama lain secara sesuai dengan prinsip ekonomi yang wajar.

1. Implikasi dari Section 482

Dari sudut pandan pengendalian manajemen terdapat dua implikasi penting dari section 482 yang masing-masing dibawah ini:

* Meskipun terdapat pembahasan hukum terhadap fleksibilitas perusahaan dalam menentukan harga transfer, namun masih terdapat cukup ruang gerak dalam pembatasan ini.
* Dalam situasi tertentu, pembatasan hukum dapat mendikte jenis-jenis harga transfer yang harus diterapkan.

1. Ruang gerak dalam harga transfer

Ada dua kebijakan ekstrim dalam menangani masalah ini, beberapa perusahaan mengizinkan anak perusahaan berurusan satu sama lain sesuai dengan prinsip ekonomi yang wajar dan membiarkan dampak akibat pajak serta tarif apa adanya.

Pada sisi ekstrim lain, harga transfer untuk negara asing dapat hampir seluruhnya dikontrol oleh kantor pusat perusahaan dengan maksud untuk meminimalkan total biaya perusahaan, memaksimalkan arus kas dalam dollar atau memperoleh kombinasi yang optimum untuk mata uang.

1. Pembatasan hukum dalam sistem harga transfer
2. Kepentingan minoritas
3. **Nilai Tukar Mata Uang**

Nilai tukar adalah harga dari sebuah mata uang jika dibandingkan dengan mata uang lainnya. Arus kas perusahaan multinasional didenominasikan dalam beberapa mata uang di mana nilai setiap mata uang relatif kepada nilai dolar akan berbeda seiring dengan perbedaan waktu. Nilai tukar yang biasa ditawarkan disebut nilai tukar nominal. Variasi ini memperumit masalah pengukuran kinerja anak perusahaan dan manajernya. Lebih spesifik lagi perusahaan multinasional memiliki eksposur akibat translasi, transaksi dan ekonomi perubahan nilai tukar yang implikasinya kepada perancangan sistem pengendalian. Terdiri atas:

* Nilai tukar
* Berbagai jenis eksposur nilai tukar
* Pilihan metrik dalam evaluasi kerja
* Permasalahan dalam perancangan sistem pengendalian
* Efek transaksi
* Kinerja anak perusahaan
* Pertimbangan manajemen

**Manajemen Harga Transfer**  
 Pada perusahaan yang beroperasi di luar negeri diperlukan beberapa pertimbangan penting dalam penentuan harga transfer, pertimbangan ini menyangkut:

* Aturan pajak
* Aturan pemerintah
* Tarif
* Nilai tukar
* Pengawasan nilai tukar asing
* Akumulasi dana
* Tekanan persaingan
* Joint venture

Berikut ini adalah 3 metode yang sering dipakai dalam penentuan harga transfer perusahaan multinasional, yaitu :

(1) Metode harga transfer berdasar harga pasar

(2) Metode harga transfer berdasar harga pokok

(3) Metode negosiasi

Kendala yang dihadapi harga transfer :

* Kendala internal
* Kendala eksternal

Nilai Tukar Mata Uang

Nilai tukar adalah harga dari suatu mata uang jika dibandingkan dengan mata uang lainnya. Terdapat macam-macam nilai tukar :

* Nilai tukar nominal
* Nilai tukar riil
* Nilai tukar asing forward

Bentuk-bentuk lain dari eksposur nilai tukar :

* Translation eksposure

Pengungkapan neraca & rugi laba perusahaan multinasional untuk perubahan nilai tukar nominal.

* Transaction exposure

Pengungkapan nilai tukar dimana perusahaan mempunyai transaksi lewat batas waktu.

* Economic exposure

Pengungkapan nilai tukar aliran kas perusahaan menjadi nilai tukar riil.

**Contoh Kasus Harga Transfer PMN: XEROX Corporation**

Raghunandan “Sach” Sachdev yang merupakan Kontroler perusahaan Xerox menjelaskan bahwa proses Xerox mengalami sengatan dan frustasi yang disebabkan oleh dua topik yang sangat sensitif bagi banyak perusahaan global. Harga transfer multinasional dan perdagangan valuta.

Sach mengatakan:*“Tidak ada perbedaan proses yang nyata antara sistem harga transfer internasional dan domestik kita. Masalah besar yang timbul, bagaimanapun adalah jauh lebih besar bagi internasional. Harga transfer dan penggunaan nilai tukar uang tidak merupakan masalah bagi kita. Saya mengelola proses dan menyelesaikan potensi-potensi konflik dengan sangat cepat seiring dengan pengoperasian yang dipandu secara jelas dan sederhana”.*

Sach lebih lanjut mengilustrasikan hal-hal yang lebih spesifik dari masing-masing sistem berikut ini:

Sach mendekripsikan mengenai kebijakan harga tranfer, harga transfer domestik murni menggunakan metode biaya penuh (full cost) standar sedangkan harga transfer luar negeri menggunakan metode harga pasar yang wajar (arm’s length). Ini adalah aturan umum, tetapi sistem tersebut cukup fleksibel yang bisa dengan cepat merespon perubahan keadaan pasar. Industri pemrosesan dokumen sangatlah kompetitif dan manajemen Xerox menyadari mereka harus merespon berbagai tekanan pasar dan tantangan persaiangan global. Seorang manajer Xerox di Brasil menegaskan bahwa Sistem harga transfer didesain untuk menghadapi pasar. Kita mendorong pemakaian produk di pasaran dan Xerox mengetahui sumber dari pendapatan adalah berasal dari pelanggan.

Harga transfer domestik tidak sekomplek kondisi internasionalnya. Kontroler untuk AS menjelaskan bahwa biasanya harga transfer dibuat dalam basis full cost standar yang memasukkan presentase kecil untuk administrasi. Jika memerlukan respon atas adanya tantangan persaingan harga maka tidak akan dapat melakukan negosiasi ulang. Unit manufaktur tidak bisa menjual di bawah biaya yang menjadi struktur mereka, minimal menutupi biaya. Yang menjadi perhatian utama adalah memengaruhi harga transfer untuk mencapai target kinerja unit.

Harga transfer antara unit-unit di luar negeri sedikit lebih rumit dikarenakan adanya ragam permasalahan yang lebih luas. Ada perbedaan entitas hukum, dua otoritas pengaturan yang berbeda (untuk pajak, bea, dan sebagainya), dan dua perbedaan nilai tukar uang. Dalam situasi ini Xerox menggunakan harga transfer yang berbasis pada pasar (harga pasar dikurangi diskonto). Metode ini sesuai dengan aturan pajak AS dan pada aturan yang belaku di sebagian besar otoritas pajak yang lain. Sebagai tambahan. Mata uang harga transfer akan berbeda tergantung kepada nilai tambah dari produk. Harga produk yang berbasis pasar memberikan suatu margin pada unit yang menjual dan begitu pula margin yang cukup untuk unit yang membeli. Hal ini memungkinkan unit yang membeli bersaing di pasar lokalnya.

Unit yang membeli bertanggung jawab pada cukai dan kepatuhan pada peraturan. Kantor penjualan wilayah melakukan kerja sama dengan pabrik dan menjaga mereka tetap terkabari tentang peraturan-peraturan di negara mereka dan melakukan komunikasi rutin terhadap setiap perubahan kebutuhan yang terjadi di pabrik. Mereka juga memastikan bahwa fasilitas produksi memahami adanya tekanan-tekanan kompetitif. Unit-unit penjualan Xerox secara konstan mendorong dilakukannya peningkatan unit yang membeli bersaing di pasar lokalnya.

Budaya baru Xerox adalah meningkatkan kesadaran konsumen. Unit penjualan menyadari bahwa mereka harus melayani pelanggan internalnya (unit yang membeli). Dalam waktu yang bersamaan mereka memahami bahwa sumber dari kesuksesan bisnisnya adalah memuaskan pelanggan luar.

Pengaruh langsung harga transfer kepada perencanaan kinerja menjadi perhatian dari manajer baik unit yang membeli maupun yang menjual. Faktor eksternal seperti perubahan dalam tingkat bea atau peraturan negara misalnya kuota, mungkin akan memiliki pengaruh buruk secara langsung pada kinerja. Namun tekanan ini agak berkurang dengan adanya penggunaan lebih banyak statistik-statistik operasional untuk melakukan evaluasi atas kinerja unit dan manajernya.

Sach mengatakan: *“Kita mengetahui apa yang terjadi dan tidak hanya mengelola berdasarkan angka-angka keuangan. Pembahasan kontroler rutin kami mengijinkan dilakukannya sebuah diskusi terbuka tentang sejumlah masalah-masalah potensial dan menawarkan sebuah sarana untuk mencari alternatif pemecahannya. Hal ini merupakan tempat di mana manajer keuangan dapat membantu manajer bagian mengerti secara penuh sejauh mana implikasi bisnis dalam keputusan meraka. Kita juga menghindari terjadinya kejutan pada perusahaan.”*

Harga pasar yang wajar menjaga independensi dari entitas hukum, tetapi dalam waktu yang bersamaan manajer diharapkan lebih berhati-hati dalam kaitannya dengan variabel-variabel ekonomi.

Manajer unit dari AS mengatakan: B*ahwa ukuran-ukuran finansial adalah adil. Namun kadang-kadang ada peristiwa di luar batas kendali kita, misalnya devaluasi atau inflasi lokal yang tidak terantisipasi atau lingkungan peraturan yang tidak pasti, yang dapat mengubah kinerja kita. Saya rasa tidak adil bahwa manajemen kadang-kadang tidak memasukkan ini dalam perhitungan. Kita membutuhkan ukutan keuangan yang memiliki jangka waktu yang lebih panjang (lebih dari satu tahun).*

Seperti harga transfer domestik, harga transfer multinasional dinegosiasikan jika ada perubahan dalam situasi persaingan saat itu atau perubahan variabel ekonomi seperti nilai tukar uang, pajak, bea dan kebijakan negara. Dalam kasus ini, mereka menerapkan sebuah harga transfer yang berbasis pasar sebagai titik tolak untuk melakukan negosiasi. Kontroler perusahaan menyelesaikan konflik atau perselisihan di antara kedua entitas.

Eksposur akibat nilai tukar yang dapat menimbulkan ayunan besar dalam keekonomian dari harga transfer dan merupakan hal yang penting dalam konsolidasi operasi di luar negeri.

Sach menjelaskan bahwa *semua unit bertanggungjawab pada eksposur transaksi nilai tukarnya. Tidak ada alasan seorang manajer harus mengelola. Untuk produk yang bersumber dari unit-unit manufaktur sendiri maka aturannya sederhana. Jika proses manufaktur menambahkan lebih dari sepertiga nilai produk, maka unit manufakturlah yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan lindung nilai mata uang. Perhatikan bahwa harga transfer menggunakan mata uang dari si pembeli untuk menghitung harganya. Dalam kasus ini nilai akan dilanjutkan melalui organisasi pemasaran untuk didapatkan kembali. Pada intinya, kami menentukan mata uang dari harga transfer melalui nilai tambah yang diberikan kepada produk berdasarkan atas biaya dan harga jual finalnya.*

Manajemen Xerox menggunakan baik nilai tukar lokal dan AS untuk mengukur kinerja unit luar negerinya. Akan tetapi, Manajer luar negeri meyadari bahwa mata uang yang digunakan dalam konsolidasi adalah dolar AS, dan laporan dalam dolar menjadi dasar dari perencanaan perusahaan. Manajer unit luar negeri menetapkan komitmennya untuk menggunakan dolar AS, dan manajer perusahaan diharapkan untuk melaksanakan komitmen tersebut. Tekanan untuk mengelola perubahan nilai tukar lokal sudah jelas berada pada manajer luar negeri.

Sach menjelaskan perubahan kebijakan nilai tukar: *Perubahan normal pada nilai tukar mata uang asing dari 3 – 5 persen, merupakan tanggung-jawab dari manajer unit luar negerinya. Kita mengonsolidasikan dan melaporkan hasil yang dicapai perusahaan dalam dolar, dan kita mengharapkan manajer untuk menyampaikan rencananya. Terserah kepada manajer lokal untuk mengawasi eksposur translasi mata uang mereka. Jika nilai tukar bergerak nilai dolar lebih besar antara 3 – 5 persen maka eksposur translasinya menjadi masalah bagi perusahaan. Kita menetapkan standar dan ukuran dan membagi pelaksanaan dari eksposur tersebut dengan operasi luar negeri. Kita secara rutin membicarakan masalah nilai tukar selama pembicaraan mingguan kontroler secara informal.*

*S*achmengindikasikan bahwa jika nilai tukar berubah ke arah yang menguntungkan bagi operasi luar negeri, maka perusahaan memotong tambahan hasil keuangan untuk tujuan pengukuran kinerja unit tersebut. Dalam hai ini, manajemen perusahaan mungkin memberikan wewenang kepada organisasi luar negeri untuk melakukan investasi dari bagian laba yang disebabkan oleh mata uang tersebut kembali kepada unit mereka, tergantung kepada seberapa menariknya proposal yang diberikan.

Sach mengatakan, “kita rutin membicarakan nilai tukar dan masalah harga transfer dan melalui telepon antara kontroler yang lain. Ini adalah cara kami mencegah kejutan-kejutan di akhir tahun”.

Manajer subunit mengatakan: Dalam Operasi Pelanggan Amerika (Amerika Tengah dan Amerika Selatan), dolar AS merupakan mata uang fungsional. Kami melakukan semua perdagangan dalam dolar dan ukuran kinerja kami yang berbasis pada akuntansi juga dalam dolar. Kami menggunakan *plan development rate* (PDR), yang merupakan titik referensi kami untuk semua translasi. Kami meninjau kembali harga transfer setiap kuartalnya.

Sebagai contoh dari kerumitan harga transfer, translasi mata uang dan sistem pengukuran kinerja sebgai berikut.

Fasilitas di Venray, Belanda, menjual secara teratur atau mentransfer mesin fotokopi kepada unit pemasaran AS. Pabrik Venray tadinya adalah bagian resmi dari rank Xerox, tetapi untuk kepentingan kinerjanya general manajer memberikan laporannya pada *manufacturing suppot* (MS), sebagai fungsi sentral perusahaan .

Manajer perusahaan menjelaskan bahwa: Direktur lokasi Venray saat ini memberikan laporannya kepada MS melalui organisasi operasi manufaktur Rank Xerox. Kami sedang mengerjakan rekomendasi mengenai bagaimana cara menyelaraskan dan memindahkan pabrik-pabrik yang difokuskan untuk melapor kepada tim bisnis / divisi bisnis. Bagaimanapun, jajaran produk Venray mendukung lebih dari satu divisi bisnis. Masih akan terdapat area-area yang tidak dimasukkan ke dalam pabrik-pabrik fokus dan akan tetap memberikan laporannya kepada MS.

Pengukuran kerja akan dirorong oleh organisasi *Manufacturing Support* dengan peralatan dan material serta fungsi pasokan didorong oleh masing-masing organisasi yang mengelolanya seperti yang diindikasikan di dalam bagan organisasi. Tanggung jawab ini akan berpindah kepada divisi-divisi sesuai dengan struktur pelanggan yang direferentsikan di atas dengan dukungan terus-menerus dari MS, Persediaan, Rantai Pasokan Terintergrasi dan Organisasi Operasi Pelanggan. Pada intinya, organisasi dukungan pusat menyediakan pelayanan bagi divisi bisnis dan mengembangkan pengukuran kinerja secara tepat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Desi Pujiati, 2016, Sistem Pengendalian Manajemen, [*pujiati.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/12941/Minggu+ke+14.ppt*](http://pujiati.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/12941/Minggu+ke+14.ppt)

Anindya Astika, 2017, Makalah Organisasi Multinasional, [*https://www.academia.edu/33372798/Makalah\_Kelompok\_12\_-\_Organisasi\_Multinasional*](https://www.academia.edu/33372798/Makalah_Kelompok_12_-_Organisasi_Multinasional)

Wa Tashi Wa Eko, 2017, Sistem Pengendalian Manajemen-Organisasi Multinasional dan Pengendalian Proyek, [*http://ekonominator.blogspot.com/2017/03/sistem-pengendalian-manajemen\_99.html*](http://ekonominator.blogspot.com/2017/03/sistem-pengendalian-manajemen_99.html)

Universitas Esa Unggul, Bahan Presentasi, *esaunggul.ac.id*

Ricky Purnama Setiawan, 2017, Metode yang digunakan Untuk Menentukan Harga Transfer Wajar, *https://www.dictio.id/t/metode-yang-digunakan-untuk-menentukan-harga-transfer-transfer-pricing-yang-wajar/8182*