

Bab 18. Masalah Internasional dalam Akuntansi Manajemen

Akuntansi Manajemen dalam Lingkungan Internasional

Menjalankan bisnis dalam sebuah lingkungan global mengharuskan manajemen mengubah perpektifnya. Terdapat aspek-aspek bisnis yang tetap sama, tetapi ada juga yang cukup berbeda.

Perusahaan yang menjalankan usahanya di negara asal dan negara lain mungkin menemukan bahwa praktik-praktik kredit yang berjalan baik di negara asal ternyata bermasalah di negara lain. Sebagian besar perbedaan ini berkaitan dengan lingkungan bisnis, yaitu lingkungan budaya, hukum, politik, dan ekonomi dari setiap negara, seperti seekor ikan yang tidak mengenal airnya.

Bisnis membutuhkan akuntan manajemen untuk menangani masalah keuangan dan bisnis. Pelatihan yang baik, pendidikan, dan tetap mengikuti perubahan yang terjadi merupakan hal-hal penting bagi seluruh akuntan. Tugas akuntan manajemen pada perusahaan internasional menjadi lebih menantang karena perubahan yang terus terjadi pada bisnis global, karena tugas utama akuntan manajemen adalah menyediakan informasi yang relevan kepada pihak manajemen dan tetap mampu mengikuti perkembangan. Akuntan manajemen harus membaca berbagai buku dan artikel dalam berbagai area bisnis, termasuk mengenai sistem informasi, pemasaran, manajemen, politik, dan ekonomi. Akuntan manajemen juga harus mengenal dengan baik peraturan akuntansi keuangan dari negara-negara tempat perusahaan beroperasi.

Tingkat Keterlibatan dalam Perdagangan Internasional

Perusahaan multinasional (*multinational corporation—MNC*) adalah perusahaan yang menjalankan bisnis di lebih dari satu negara dalam suatu volume di mana kesehatan perusahaan dan pertumbuhannya bergantung pada lebih dari satu negara. Dari definisi tersebut dapat kita lihat bahwa keterlibatan MNC dalam perdagangan internasional dapat terjadi dalam banyak bentuk. Dalam tingkat yang cukup sederhana, MNC mungkin mengimpor material dan/ atau mengekspor produk jadi. Pada tingkat yang lebih kompleks, MNC bisa jadi adalah suatu perusahaan besar yang terdiri atas sebuah induk perusahaan dan sejumlah divisi di berbagai negara.

Dalam lingkungan internasional, pilihan atas struktur perusahaan lebih kompleks daripada isu mengenai struktur sentralisasi versus desentralisasi. Perusahaan

multinasional biasanya terdesentralisasi dengan cabang-cabang yang secara keseluruhan dimiliki oleh induk perusahaan, beragamnya sistem hukum di tempat perusahaan beroperasi memerlukan pertimbangan yang matang mengenai struktur perusahaan. Beberapa pilihan yang muncul adalah impor dan ekspor, anak-anak perusahaan yang dimiliki secara keseluruhan, serta *joint venture*.

Impor dan Ekspor

Bentuk yang cukup sederhana dari keterlibatan multinasional adalah kegiatan ekspor dan impor. Suatu perusahaan dapat mengimpor berbagai komponen untuk produksi. Suatu perusahaan juga dapat mengekspor produk-produk jadi ke negara-negara asing. Transaksi-transaksi seperti pada impor dan ekspor bersifat sederhana, tetapi juga dapat menciptakan berbagai risiko dan peluang baru bagi perusahaan.

Impor

Suatu perusahaan dapat mengimpor bahan-bahan baku untuk digunakan dalam produksi. Transaksi ini mungkin tampak sama dengan pembelian bahan baku dari pemasok lokal, tetapi tarif impor menambah kompleksitas dan biayanya. Dalam akuntansi untuk bahan baku, *freight-in* (ongkos angkut masuk) termasuk biaya bahan. Suatu komponen yang diimpor mungkin dikenakan tarif (atau bea), di samping biaya *freight-in*. Tarif (tariff) adalah sebuah pajak atas impor yang dipungut oleh pemerintah federal AS. Pajak ini juga merupakan biaya bahan. Tarif adalah pungutan yang dibebankan untuk semua barang-barang yang melewati batas negara baik untuk barang yang masuk maupun keluar. Tarif merupakan salah satu kebijakan pemerintahan dalam mengatasi perdagangan dalam negeri dan merupakan salah satu devisa negara.

Suatu contoh Zona Perdagangan Luar Negeri Pemerintah AS telah menetapkan beberapa zona perdagangan luar negeri (*foreign trade zones*), yaitu wilayah dekat pelabuhan kepabeanan yang secara fisik berada di daratan AS, tetapi dianggap di luar wilayah dagang AS. San Antonio, New Orleans, dan Port of Catoosa, Oklahoma adalah beberapa contoh kota-kota dengan zona perdagangan luar negeri. Beberapa perusahaan AS mendirikan pabrik manufaktur di dalam zona perdagangan luar negeri. Barang yang diimpor tidak dikenakan bea masuk selama barang tersebut berada di zona perdagangan luar negeri.

Zona perdagangan luar negeri juga memberikan keuntungan-keuntungan tambahan. Misalnya, barang-barang yang tidak memenuhi peraturan kesehatan,

keamanan, dan pengendalian polusi yang berlaku di AS dapat diimpor ke dalam zona perdagangan luar negeri dan dimodifikasi sedemikian rupa sehingga memenuhi peraturan yang berlaku tanpa harus membayar denda. Keuntungan lain dari efisiensi pemanfaatan zona perdagangan luar negeri adalah perakitan komponen-komponen yang dikenakan tarif tinggi menjadi produk akhir dengan tarif lebih rendah. Dalam hal ini, penambahan pekerja lokal meningkatkan kandungan lokal produk akhir dan menjadikan komponen yang diimpor dapat menikmati fasilitas tarif yang lebih menguntungkan.

Contoh soal: Roadrunner, Inc mengoperasikan suatu pabrik petrokimia yang berlokasi di dalam zona perdagangan luar negeri. Pabrik tersebut mengimpor bahan baku yang mudah menguap. Dilain pihak, Wilycoyote, Inc. mengoperasikan pabrik yang sama persis di luar zona perdagangan luar negeri. Perhatikan dampak atas bea dan beban terkait lainnya bagi kedua pabrik yang mengimpor minyak mentah dari Venezuela senilai \$400.000. Roadrunner dan Wilycoyote sama-sama menggunakan minyak mentah dalam produksi. Sekitar 30% minyak mentah menghilang karena penguapan selama proses produksi. Bea masuk dinilai pada 6% dari biaya. Setiap perusahaan menanggung 12% biaya-biaya penyimpanan persediaan (*carrying costs*).

Ringkasan biaya yang berhubungan dengan pajak dari kedua perusahaan tersebut sebagai berikut:

	Roadrunner	Wilycoyote
Pajak yang dibayar saat pembelian	\$0	\$24.000
Biaya penyimpanan persediaan	0	1.920
Pajak yang dibayar saat penjualan	16.800	0
Total pajak dan biaya yang berhubungan	<u>\$16.800</u>	<u>\$25.920</u>

Perhitungan:

Wilycoyote membayar bea masuk Ketika membeli bahan baku di luar negeri sebesar **\$24.000** ($0,06 \times \$ 400.000$). Lamanya adalah 8 bulan (3 + 5). Total penyimpanan persediaan yang berhubungan dengan pajak adalah **\$1.920** ($0,12 \times 8/12 \times \24.000). Karena 70% minyak mentah yang diimpor tetap menjadi bagian dari produk akhir, pajaknya adalah **\$16.800** ($0,7 \times \$400.000 \times 0,06$).

Jelaslah, Roadrunner telah menghemat \$9.120 ($\$25.920 - \16.800) atas satu kali pembelian bahan mentah saja karena beroperasi dalam zona perdagangan luar negeri.

Akuntan manajemen harus waspada terhadap biaya-biaya yang timbul dari impor bahan baku. Akuntan manajemen juga harus mampu mengevaluasi manfaat potensial dari zona perdagangan luar negeri ketika mempertimbangkan lokasi pabrik.

Ekspor

Ekspor adalah penjualan produk perusahaan di luar negeri. Perusahaan tidak harus memiliki fasilitas produksi di luar negeri; produk akhir dapat langsung dikirim ke pembeli. Akan tetapi, ekspor biasanya lebih kompleks daripada penjualan barang jadi di dalam negeri. Negara-negara asing memiliki beragam peraturan impor dan tarif. Pekerjaan untuk menyesuaikan dengan peraturan dan prosedur asing biasanya dibebankan pada kantor pengawas karena pemenuhan peraturan pajak merupakan fungsi akuntansi. Cara lain, suatu perusahaan AS dapat memilih bekerja dengan distributor berpengalaman yang mengenal kompleksitas hukum di negara lain. Pada beberapa kasus lain, distributor adalah perusahaan yang terpisah.

Pakta Perdagangan dan Tarif

Pakta perdagangan antara berbagai negara memengaruhi besarnya tarif yang dibebankan. Contoh: *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) memungkinkan importir-importir di AS, Meksiko, dan Kanada membayar tarif yang lebih rendah untuk barang-barang yang diproduksi di ketiga negara tersebut. Namun, perusahaan harus memnuhi peraturan yang ketat.

Akuntan manajemen harus menyadari peraturan-peraturan kepabeanan dan memastikan terselenggaranya penyimpanan data yang memadai dan mekanisme pengendalian internal yang berjalan baik.

Anak Perusahaan yang Dimiliki Sendiri

Suatu perusahaan mungkin saja memilih untuk membeli perusahaan yang sudah berjalan di luar negeri dan menjadikannya anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya oleh induk perusahaan. Strategi ini memiliki keuntungan karena cukup sederhana. Perusahaan asing tersebut telah memiliki *outlet* produk, fasilitas produksi, dan distribusi yang mapan.

Jika undang-undang suatu negara mengizinkan, MNC dapat mendirikan anak perusahaan atau kantor cabang di negara lain dengan mudah. Di Irlandia, misalnya, perusahaan asuransi dan peranti lunak AS telah mendirikan kantor-kantor cabang.

Outsourcing pekerjaan teknis dan profesional menjadi isu yang semakin penting bagi perusahaan-perusahaan di Amerika yang sadar biaya. *Outsourcing* adalah pembayaran oleh suatu perusahaan atas suatu fungsi bisnis yang sebelumnya dilakukan sendiri oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh, beberapa perusahaan domestik yang membayar firma hukum untuk menangani masalah-masalah hukum daripada mempekerjakan pengacara perusahaan sendiri.

Akuntan manajemen harus memperhatikan berbagai biaya dan manfaat *outsourcing* yang mungkin tidak tersedia di negara origin. Berbagai struktur pajak dan insentif dari otoritas suatu negara, serta tingkat pendidikan dan infrastruktur berperan penting dalam penilaian akuntan manajemen terhadap biaya dan manfaat.

Joint Venture

Joint venture adalah sebuah jenis kemitraan di mana para investor menjadi bagian dari kepemilikan perusahaan. Suatu contoh IBM yang membentuk *joint venture* dengan Toshiba untuk menggabungkan keahlian IBM tentang bahan dengan keunggulan Toshiba dalam proses manufaktur.

Joint venture juga terkadang diperlukan untuk menghadapi undang-undang yang berlaku. Di Cina misalnya, MNC tidak diizinkan membeli perusahaan Cina atau mendirikan anak perusahaan sendiri, sehingga *joint venture* dengan perusahaan Cina perlu dilakukan, namun struktur apapun yang dipilih, MNC akan selalu menghadapi masalah-masalah perdagangan luar negeri.

Kasus khusus dari kerja sama *joint venture* adalah maquiladora. Maquiladora adalah sebuah pabrik manufaktur di Meksiko yang memproses bahan baku impor dan mengekspornya Kembali ke AS. Maquiladora adalah suatu contoh program pemerintah untuk meningkatkan produksi yang telah berjalan dengan baik. Investasi asing telah berpindah dengan baik di luar batas kota hingga melintasi perbatasan ke perbatasan Meksiko.

Nilai Tukar Mata Uang Asing

Apabila perusahaan mulai beroperasi dalam arena internasional, perusahaan tersebut harus menggunakan mata uang asing. Mata uang asing ini dapat dipertukarkan dengan

mata uang domestik dengan menggunakan **nilai tukar**. Apabila nilai tukar tidak pernah berubah, maka masalah tidak akan muncul namun nilai tukar sering berubah setiap harinya. Fluktuasi nilai tukar mengakibatkan ketidakpastian dari operasional perusahaan dalam area internasional.

Akuntan manajemen berperan penting dalam mengelola risiko mata uang. **Manajemen risiko mata uang** (*currency risk management*) mengacu pada pengelolaan perusahaan terhadap risiko transaksi, ekonomi, dan translasi karena fluktuasi nilai tukar.

Risiko transaksi (*transaction risk*) mengacu pada kemungkinan bahwa transaksi tunai di masa depan akan dipengaruhi oleh perubahan nilai tukar.

Risiko ekonomi (*economic risk*) mengacu pada kemungkinan bahwa nilai sekarang dari arus kas perusahaan di masa depan akan dipengaruhi oleh fluktuasi nilai tukar.

Risiko translasi atau **risiko akuntansi** (*translation or accounting risk*) adalah tingkat di mana laporan keuangan perusahaan terpengaruh oleh fluktuasi nilai tukar.

Mengelola Risiko Transaksi

Sekarang ini, MNC berurusan dengan banyak jenis mata uang. Mata uang tersebut dapat saling diperdagangkan, bergantung pada nilai tukar yang berlaku saat berlangsungnya perdagangan.

Kurs spot (*spot rate*) adalah nilai tukar dari satu jenis mata uang terhadap mata uang lain untuk transaksi langsung (yaitu: hari ini). Perubahan dalam kurs spot dapat memengaruhi nilai transaksi tunai di masa depan sehingga menciptakan risiko transaksi.

Apresiasi dan Depresiasi Mata Uang

Ketika mata uang suatu negara menguat secara relatif terhadap mata uang negara lain, terjadilah **apresiasi mata uang** (*currency appreciation*) dan satu unit mata uang negara yang disebut pertama mampu membeli lebih banyak unit mata uang negara kedua. Sebaliknya, **depresiasi mata uang** (*currency depreciation*) berarti mata uang satu negara melemah secara relatif dan membeli unit mata uang negara lain lebih sedikit.

Keuntungan dan Kerugian Nilai Tukar

Pada tanggal 15 Januari, Bonbain (distributor Prancis untuk perlengkapan kamar mandi mewah) memesan 100 unit bak mandi seharga \$1.000 per unit untuk pengiriman segera

dan dibayar dalam mata uang euro pada 15 Maret. Dampak risiko transaksi dapat diringkas sebagai berikut:

Dapat diterima dalam dolar 15 Januari	\$100.000
Yang diterima dalam dolar 15 Maret	<u>\$ 97.619</u>
Kerugian nilai tukar	<u>\$ 2.381</u>

Perhitungan:

Jika nilai tukar pada 15 Januari adalah 0,82 euro per dolar, maka Bonbain sesungguhnya berjanji membayar sejumlah $0,82 \times \$100.000 = \82.000 pada 15 Maret. Jika nilai tukar tetap 0,82 euro per dolar pada 15 Maret, maka Super Tubs akan menerima 82.000 euro, sebanding dengan \$100.000. Akan tetapi, bagaimana jika nilai tukar pada 15 Maret adalah 0,84 euro per dolar? Bonbain tetap membayar 82.000 euro, tetapi Super Tubs hanya memperoleh **\$97.619** ($82.000/0,84$), bukan \$100.000 yang diantisipasi dalam bulan Januari ketika penjualan dilakukan.

Jadi, **Kerugian nilai tukar** (*exchange loss*) adalah kerugian atas penukaran suatu mata uang terhadap mata uang lain yang disebabkan oleh depresiasi mata uang dalam negeri.

Tentu saja, apabila euro menguat terhadap dolar, misalnya 0,80 per dolar, keuntungan nilai tukar akan diperoleh. **Keuntungan nilai tukar** (*exchange gain*) adalah keuntungan atas penukaran suatu mata uang terhadap mata uang lain karena apresiasi mata uang dalam negeri.

Pada contoh di atas, Bonbain membayar 82.000 euro, di mana Super Tubs dapat menukarnya menjadi \$102.500 ($82.000/0,80$). Dalam hal ini, pengaruh risiko transaksi akan menguntungkan.

Dapat diterima dalam dolar 15 Januari	\$100.000
Yang diterima dalam dolar 15 Maret	<u>\$ 102.500</u>
Keuntungan nilai tukar	<u>\$ 2.500</u>

Risiko transaksi yang disebabkan oleh pergerakan mata uang domestik terhadap mata uang asing harus diperhatikan oleh para manajer karena hal tersebut memengaruhi harga yang dibayar dan diterima atas pembelian barang.

Lindung Nilai (Hedging)

Suatu cara mengatasi masalah risiko perubahan nilai tukar adalah **melakukan lindung nilai** (*hedging*). Kontrak pertukaran di masa depan biasanya digunakan sebagai pelindung.

Kontrak di depan (*forward contract*) mensyaratkan pembeli menukar sejumlah mata uang tertentu dengan nilai tukar tertentu (nilai tukar *forward*) pada tanggal yang telah ditentukan di masa depan. Perusahaan dengan jumlah transaksi yang signifikan dapat memutuskan untuk membendung seluruh atau sebagian transaksi-transaksinya. Pembendungan atau lindung nilai juga dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mengelola risiko ekonomi.

Mengelola Risiko Ekonomi

Risiko ekonomi dapat memengaruhi daya saing relatif perusahaan meskipun perusahaan tersebut tidak pernah berpartisipasi secara langsung dalam perdagangan internasional. Akuntan harus memerhatikan dengan memahami posisi perusahaan dalam ekonomi global. Misalnya dalam menyusun anggaran induk, anggaran penjualan harus mempertimbangkan potensi menguat atau melemahnya mata uang negara pesaing.

Tampilan 18-2 Faktor-faktor Lingkungan yang Memengaruhi Evaluasi Kinerja pada Perusahaan Multinasional

Faktor-faktor Lingkungan yang Memengaruhi Evaluasi Kinerja pada Perusahaan Multinasional

Faktor-faktor ekonomi:

1. Organisasi dari sistem bank sentral,
2. Stabilitas ekonomi,
3. Eksistensi pasar modal,
4. Pembatasan valuta.

Faktor-faktor politik dan hukum:

1. Kualitas, efisiensi, dan keefektifan struktur perundang-undangan,
2. Pengaruh kebijakan pertahanan,
3. Dampak kebijakan luar negeri,

4. Tingkat kestabilan politik,
5. Tingkat keterlibatan pemerintah dalam bisnis.

Faktor-faktor pendidikan:

1. Tingkat kemampuan baca-tulis,
2. Cakupan dan jenjang pendidikan formal serta sistem pelatihan,
3. Cakupan dan jenjang pelatihan teknis,
4. Cakupan dan mutu program pengembangan manajemen.

Faktor-faktor sosiologis:

1. Sikap sosial terhadap industri dan bisnis,
2. Sikap budaya terhadap otoritas dan orang-orang yang menjadi bawahan,
3. Sikap budaya terhadap produktivitas dan keberhasilan (etika kerja),
4. Sikap sosial terhadap peningkatan material,
5. Keragaman budaya dan ras.

Sumber: diadaptasi dari Wadgy M. Abdallah, “*Change the Environment or Change the System*”, *Management Accounting* (Oktober 1986): hlm.33-36. Dikutip dengan izin dari *Institute of Management Accountants*.

Tabel 18-2 di atas menyajikan sejumlah faktor lingkungan yang dapat menyebabkan perbandingan antar divisi yang menyesatkan.

Akuntan manajemen di MNC harus tahu lebih dari sekedar hal bisnis dan keuangan. Sistem politik dan hukum memiliki implikasi penting bagi perusahaan. Sistem politik terkadang cepat berubah sehingga membuat perusahaan jatuh dalam krisis.

Mengelola Risiko Translasi

Induk perusahaan sering mencatat ulang semua pendapatan anak perusahaan dalam mata uang lokal induk perusahaan. Pencatatan kembali ini dapat mengakibatkan keuntungan dan kerugian oportunitas atas revaluasi mata uang asing dan dapat memengaruhi laporan keuangan anak perusahaan, perhitungan ROI, dan laba residu.

Sebagai contoh, suatu divisi perusahaan yang berbasis di Meksiko menghasilkan 320.000 peso tahun ini, naik dari 200.000 peso pada tahun sebelumnya dan jika ditranslasi ke dalam dolar, apabila nilai tukar tahun lalu adalah 6 peso per dolar sedangkan tahun ini adalah 10 peso per dolar, maka laba bersih divisi tersebut

ditranslasi menjadi laba bersih \$33.333 tahun lalu dan \$32.000 tahun ini. Tiba-tiba terjadi penurunan laba bersih karena translasi mata uang.

Desentralisasi

Perusahaan yang terdesentralisasi di negara asal sering memberlakukan pengawasan yang lebih ketat pada divisi asing, paling tidak hingga mereka mendapatkan pengalaman yang lebih banyak tentang operasional mereka di luar negeri. Sebagaimana desentralisasi menawarkan keunggulan-keunggulan bagi divisi-divisi di negara asal, desentralisasi juga menawarkan keunggulan bagi divisi asing.

Keunggulan Desentralisasi pada MNC

Mutu informasi lebih baik pada tingkat lokal dan mampu meningkatkan mutu keputusan. Hal ini terutama berlaku untuk MNC yang divisi-divisi luar negerinya beroperasi di sejumlah negara serta tunduk pada berbagai kebiasaan dan sistem hukum. Perbedaan bahasa di antara para manajer divisi menimbulkan masalah yang lebih besar. MNC dapat mengatasi masalah ini dengan dua cara. Pertama, mengaplikasikan struktur desentralisasi dengan menyerahkan wewenang pengambilan keputusan kepada manajer lokal sehingga mengeliminasi keperluan peginterpretasian instruksi dari kantor pusat. Kedua, MNC memanfaatkan teknologi yang menjembatani perbedaan bahasa dan memudahkan pengiriman data lintas negara.

Desentralisasi memberikan manajer tingkat bawah di negara pusat kesempatan untuk mengembangkan keterampilan manajerial, desentralisasi MNC juga memberikan pengalaman berharga bagi manajer anak perusahaan di luar negeri. Bahkan para manajer di negara pusat juga memperoleh lebih banyak pengalaman melalui interaksi mereka dengan para manajer dari divisi luar negeri. Kesempatan saling belajar di antara para manajer lebih dimungkinkan dalam suatu MNC yang terdesentralisasi.

Ringkasan keunggulan desentralisasi pada MNC:

1. Para manajer lokal MNC mampu memberikan respons lebih cepat dalam pengambilan keputusan.
2. Para manajer lebih cepat menanggapi permintaan diskon dari pelanggan, tuntutan pemerintah lokal, dan perubahan iklim politik.

3. Memberikan kesempatan manajer tingkat bawah di negara pusat untuk mengembangkan keterampilan manajerial.
4. Memberikan pengalaman berharga bagi para manajer yang ditempatkan di luar, khususnya luar negeri.

Pembentukan Divisi

Pendirian divisi dapat didasarkan baik menurut garis geografis, jenis produk yang dijual, lini manajemen fungsional, maupun jenis aktivitas yang dikerjakan. MNC dapat membentuk fleksibilitas yang luas dalam pembentukan jenis-jenis divisi. Divisi-divisi dapat dibentuk menurut garis geografis, lini produk, atau lini manajemen fungsional. Sebagai contoh, pada awal 1970-an Avon Products mendirikan tiga pusat perencanaan dan pemasaran regional di New York, London, dan Australia. Cara ini berjalan dengan baik pada beberapa waktu dan mencapai sasaran berupa berbagi keahlian dan pengetahuan di antara para manajer divisi. Namun berbagai kebutuhan dan perbedaan yang berlatar nasional menciptakan konflik. Pada akhir 1980-an, Avon membubarkan pusat-pusat regional dan mendesentralisasikan operasinya ke tingkat negara individual.

Mengukur Kinerja pada Perusahaan Multinasional

Bagi MNC, memisahkan antara evaluasi manajer suatu divisi dengan evaluasi divisi tersebut adalah penting. Evaluasi manajer sebaiknya tidak menyertakan faktor-faktor di luar kendali manajer, seperti fluktuasi mata uang, pajak, dsbg. Tetapi manajer seharusnya dievaluasi berdasarkan pendapatan dan biaya yang terjadi. Setelah manajer dievaluasi, laporan keuangan anak perusahaan dapat disesuaikan dengan mata uang induk perusahaan dan biaya-biaya yang di luar kendali manajer dapat dialokasikan.

Sulit membandingkan kinerja seorang manajer divisi (atau anak perusahaan) di suatu negara dengan kinerja seorang manajer divisi di negara lain bahkan divisi-divisi yang tampaknya mirip dalam kerangka produksi bisa menghadapi tekanan politik, sosial dan ekonomi yang sangat berbeda dan lebih kompleks dari kondisi-kondisi domestik.

Variabel lingkungan yang dihadapi para manajer lokal termasuk diantaranya faktor-faktor ekonomi, hukum, politik, sosial, dan pendidikan. Beberapa variabel ekonomi yang penting adalah inflasi, kurs valuta asing, pajak, dan harga transfer.

Tindakan yang berkaitan dengan hukum dan politik juga memberikan dampak tersendiri.

Manajemen puncak perlu waspada terhadap tingkat inflasi yang berbeda namun kesenjangan terhadap konsistensi laporan internal dapat mengaburkan perbandingan antar divisi dan akuntan manajemen harus jeli terhadap masalah tersebut. Faktor-faktor lingkungan lainnya dapat berbeda di setiap negara. Semua faktor lingkungan yang berbeda tersebut harus dipertimbangkan saat menilai kinerja manajerial.

Ukuran-ukuran Ganda dalam Kinerja

Laba residu dan ROI merupakan ukuran kinerja manajerial dalam jangka pendek. Keduanya menggoda para manajer untuk mengorbankan kepentingan jangka panjang. Satu cara untuk mengatasinya adalah dengan memanfaatkan ukuran-ukuran kinerja tambahan yang lebih erat kaitannya dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Manajemen puncak dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti pangsa pasar, keluhan pelanggan, rasio perputaran karyawan, dan pengembangan karyawan.

Penggunaan ROI dan laba residu dalam evaluasi kinerja manajerial divisi-divisi dari suatu MNC merupakan subjek dari masalah-masalah melebihi masalah yang dihadapi perusahaan terdesentralisasi yang hanya beroperasi di satu negara. Oleh karena itu, evaluasi manajerial MNC harus menggunakan pendekatan akuntansi pertanggungjawaban. Para manajer harus dievaluasi berdasarkan berbagai faktor yang berada dalam kendali mereka.

Penetapan Harga Transfer dan Perusahaan Multinasional

Bagi perusahaan multinasional, penetapan harga transfer harus mencapai dua sasaran: evaluasi kinerja dan penetapan pajak penghasilan yang optimal.

Evaluasi Kinerja

Divisi-divisi sering dievaluasi berdasarkan laba bersih dan pengembalian atas investasi. Seperti pada kasus harga transfer lainnya, divisi penjual menghendaki harga transfer yang tinggi sehingga meningkatkan laba bersihnya, sedangkan divisi pembelian menghendaki harga transfer yang rendah sehingga meningkatkan laba bersihnya. Namun, harga transfer pada MNC sering diatur oleh induk perusahaan yang menyebabkan penggunaan ukuran ROI dan laba bersih menjadi meragukan. Karena

kedua ukuran ini berada di luar wewenang manajer divisi, keduanya tidak mampu lagi berperan sebagai indikator bagi kinerja manajemen.

Pajak Penghasilan dan Penetapan Harga Transfer

Jika semua negara memiliki struktur pajak yang sama, maka harga transfer mungkin akan diatur tanpa mempertimbangkan pajak. Sebaliknya, ada negara-negara yang memberlakukan pajak tinggi (seperti AS) dan ada pula negara yang memberlakukan pajak rendah (seperti Kepulauan Cayman). Akibatnya, MNC mungkin menggunakan penerapan harga transfer untuk memindahkan biaya ke negara dengan pajak tinggi dan memindahkan pendapatan ke negara dengan pajak rendah.

Tabel 18-3
Pemanfaatan Penetapan Harga Transfer untuk Memengaruhi
Pajak yang Dibayar

TINDAKAN	DAMPAK PERPAJAKAN
Anak perusahaan di Belgia memproduksi suatu komponen dengan biaya \$100 per unit. Tagihan terhadap komponen ditransfer ke pusat <i>re invoicing</i> ¹ di Puerto Rico dengan harga transfer \$100 per unit.	Tarif pajak 42% Pendapatan \$100 - biaya \$100 = \$0 Pajak dibayar = 0
Pusat <i>re invoicing</i> di Puerto Rico--yang juga merupakan anak perusahaan--mentransfer tagihan komponen ke anak perusahaan di AS dengan harga transfer \$200 per unit.	Tarif pajak 0% Pendapatan \$200 - biaya \$100 = \$100 Pajak dibayar = \$0
Anak perusahaan di AS menjual komponen ke perusahaan eksternal seharga \$200 per unit	Tarif pajak 35% Pendapatan \$200 - biaya \$200 = \$0 Pajak dibayar = \$0

¹ Pusat *re invoicing* menangani penagihan untuk komponen, tetapi tidak menerima komponen secara fisik. Tujuan utama dari pusat *re invoicing* adalah memindahkan laba ke divisi-divisi yang beroperasi di negara yang memberlakukan tarif pajak rendah.

Jika keberadaan pusat *re invoicing* tidak ada dan produk akan ditransfer langsung dari Belgia ke AS. Apabila harga transfer ditetapkan \$200, laba anak perusahaan di Belgia adalah \$100 dan dikenakan pajak 42%. Apabila harga transfer ditetapkan \$100,

tidak ada pajak Belgia yang dibayar, tetapi anak perusahaan di AS yang menghasilkan laba \$100 akan dikenakan pajak penghasilan perusahaan sebesar 35%.

Perusahaan multinasional yang berpusat di AS tunduk pada *Internal Revenue Code Section 482* (Undang-Undang Pajak Penghasilan Pasal 482) mengenai penetapan harga transaksi antar perusahaan. Pasal ini memberi wewenang pada IRS—Lembaga yang bertanggung jawab atas penarikan pajak penghasilan di AS—untuk merealokasi laba dan berbagai pengurangan di antara divisi-divisi apabila mereka yakin bahwa realokasi tersebut akan mengurangi potensi penggelapan pajak. Pada dasarnya, Pasal 482 mensyaratkan agar penjualan berlangsung dalam harga wajar. Jadi, pengaturan harga transfer sesuai dengan harga yang akan berlaku sebagaimana apabila transfer dilakukan oleh pihak lain yang disesuaikan dengan berbagai selisih yang menimbulkan dampak yang dapat diukur atas harga tersebut. Selisih yang dimaksud adalah biaya pengiriman dan biaya pemasaran.

Biaya pengiriman (alat angkut, asuransi, pajak, dan pajak khusus) dapat menambah harga transfer yang diperkenankan. Biaya-biaya pemasaran biasanya dihindari pada transfer internal dan mengurangi harga transfer. IRS mengakui tiga metode penetapan harga yang mendekati harga pasar. Berdasarkan urutan yang lebih disukai, metode-metode tersebut adalah metode harga tidak terkendali yang dapat diperbandingkan, metode harga jual kembali, dan metode biaya plus.

Metode harga tak terkendali yang dapat diperbandingkan (*comparable uncontrolled price method*) pada dasarnya menggunakan harga pasar. Misalkan, divisi Belgia mentransfer suatu komponen ke divisi AS. Jika komponen tersebut memiliki harga pasar \$50 dan biaya pengiriman \$4, maka harga transfer adalah \$54. Jika terdapat biaya yang dihindari sebagai akibat dari transfer internal (misalnya, komisi penjualan \$5), biaya ini akan dikurangkan dari harga pasar. Dalam hal ini, harga transfer akan dihitung sebagai berikut.

Harga pasar	\$50
Ditambah: Biaya pengiriman	4
Dikurangi: Komisi	<u>(5)</u>
Harga Transfer	<u>\$49</u>

Metode harga jual kembali (*resale price method*) sama dengan harga jual yang diterima oleh penjual dikurangi *markup* yang wajar. Jadi, anak perusahaan yang membeli barang untuk dijual kembali menetapkan harga transfer yang setara dengan

harga jual kembali dikurangi persentase laba kotor. Misalkan, divisi AS menerima barang dari divisi Perancis untuk dijual kembali di AS seharga \$60. Divisi AS biasanya mengenakan *markup* 50% terhadap biaya. Dengan demikian, harga transfer menjadi \$40 ($\$60 = \text{biaya} + 0,5 \text{ biaya}$; jadi biayanya adalah \$40).

Metode biaya plus (*cost-plus method*) adalah harga transfer berdasarkan biaya. Biaya manufaktur produk disesuaikan dengan setiap biaya lainnya, seperti biaya pengiriman dan pajak. Misalkan divisi AS memproduksi suatu produk dengan biaya produksi \$25. Kemudian produk itu dikirim ke divisi Brasil dengan biaya pengiriman \$3. Harga transfer adalah \$28. Harga ini dapat disesuaikan dengan *markup* atas produk tersebut.

Penetapan harga yang wajar adalah hal yang sulit. Situasi penetapan harga transfer yang sedang dihadapi perusahaan tidak ‘cocok’ dengan satu pun dari ketiga metode harga di atas. Pada hal semacam itu, IRS akan memperkenankan metode keempat—harga transfer negosiasi antara perusahaan dan IRS. IRS, wajib pajak, dan pengadilan perpajakan telah bergelut dengan harga transfer negosiasi selama bertahun-tahun. Namun jenis negosiasi ini berlangsung setelah ada fakta, serta setelah SPT pajak penghasilan dikirim dan perusahaan sedang diaudit.

Akhir-akhir ini, IRS telah menyetujui penerbitan **perjanjian penetapan harga di muka** (*advance pricing agreement—APAs*) untuk memudahkan perusahaan yang membayar pajak dalam penentuan apakah suatu harga transfer yang diusulkan disetujui IRS saat pengajuan pajak di muka. “APA adalah perjanjian antara IRS dan wajib pajak mengenai metode penetapan harga yang diaplikasikan dalam suatu transaksi internasional. Perjanjian ini dapat meliputi transfer aktiva tak berwujud, (seperti royalti atas lisensi), penjualan properti, provisi jasa, dan pos-pos lainnya. APA berlaku khusus untuk IRS dan wajib pajak selama tahun-tahun yang ditetapkan dalam APA dan tidak berlaku umum.” Karena prosedur APA yang masih baru, IRS dan perusahaan sama-sama tidak mengetahui kebutuhan-kebutuhan informasinya dengan pasti. Akhir-akhir ini, IRS membatasi campur tangan lebih jauh terhadap berbagai transaksi yang terjadi antara perusahaan yang berpusat di AS dan divisi-divisi di negara lain, seperti Australia, Kanada, Jepang, dan Inggris.

Penyelewengan penetapan harga transfer merupakan pelanggaran hukum—bila penyelewengan bisa dibuktikan. Banyak contoh perusahaan asing dan perusahaan AS yang mengenakan harga transfer tidak wajar. IRS berhasil membuktikan Toyota

telah mengenakan harga yang lebih tinggi terhadap anak perusahaannya di AS untuk mobil, truk, dan suku cadang yang dijual di AS. Pengaruhnya untuk menurunkan perolehan laba yang dilaporkan secara berarti di AS dan meningkatkan laba yang dilaporkan di Jepang. Biaya penyelesaian masalah ini hampir mencapai \$1 miliar.

Perhatikan kembali Tampilan 18-3 Situasi yang digambarkan tersebut jelas melanggar, tindakan bermotif pajak lain tidak demikian halnya. Sebagai contoh, MNC mungkin memutuskan untuk mendirikan pusat penelitian dan pengembangan di anak perusahaan yang beroperasi di negara berpajak tinggi karena biaya pendirian pusat litbang tersebut tidak dikenakan pajak. MNC juga dapat menggunakan sistem informasi perencanaan pajak yang mengupayakan minimasi pajak global.

Etika dalam Lingkungan Internasional

Etika bisnis dapat menyebabkan permasalahan dalam konteks satu negara. Namun, etika bisnis dalam konteks global dapat menyebabkan masalah yang jauh lebih besar. Beberapa penelitian menunjukkan umat manusia sesungguhnya memiliki dasar-dasar etika. Namun, terdapat beberapa prasyarat untuk pembentukan lingkungan bisnis yang beretika, diantaranya stabilitas kemasyarakatan, legitimasi dan akuntabilitas pemerintah, legitimasi terhadap kepemilikan pribadi dan kemakmuran personal, kepercayaan atas kepemilikan seseorang dan masa depan masyarakat, kepercayaan atas kemampuan untuk memberikan keluarga seseorang, serta pemahaman terhadap bagaimana sistem bekerja dan bagaimana berpartisipasi.

MNC menghadapi masalah-masalah etika yang tidak dihadapi perusahaan domestik. Setiap negara mempunyai kebiasaan dan peraturan berbeda dengan negara induk. MNC harus menetapkan apakah kebiasaan tertentu hanya merupakan suatu cara berbisnis yang berbeda atau pelanggaran atas kode etik berbisnisnya.

Referensi

Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. 2017. Akuntansi Manajerial: *Managerial Accounting*). Ed. 8. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.