

Manajemen keuangan perusahaan multinasional
(Financial Management of Multinational Firm)

Melvin, ch 12

Oleh:

Zainul Muchlas

zainulm@yahoo.com

Manajemen Keuangan bagi perusahaan multinasional (Multinational Firm) atau bagi Multinational Enterprise (MNE) merupakan adaptasi dari manajemen keuangan local yang disesuaikan dengan kondisi-kondisi luar negeri (internasional). Masalah keuangan yang dihadapi perusahaan antara lain; Pengawasan keuangan (Financial control); Manajemen kas (Cash Management); Transfer dikalangan sendiri (Intrafirm transfers); dan Capital budgeting.

Pengawasan Keuangan (Financial Control)

Ada dua cara pengawasan keuangan yaitu:

1. Sistem desentralisasi (Decentralized management structure).
2. Sistem sentralisasi (Centralized management structure).

Dalam system desentralisasi dilakukan dengan cara memberi wewenang penuh bagi anak perusahaan (*subsidiary*) untuk mengelola keuangan perusahaan bagi masing-masing anak perusahaan serta keputusan-keputusan berproduksi. Kedua keputusan tersebut ditujukan untuk mendukung tujuan kantor pusat (*Parent Company*). Para manajer anak perusahaan di evaluasi dan diukur kinerja oleh Kantor Pusat berdasar prestasinya dalam menaikkan nilai tambah perusahaan.

Sistem sentralisasi dijalankan melalui keputusan keuangan dan produksi ditentukan oleh Kantor pusat. Anak perusahaan tinggal menjalankan tugasnya sesuai dengan garis-garis keputusan yang diberikan Kantor pusat. Kinerja para manajer anak perusahaan dinilai berdasarkan pada seberapa

efisien mereka dalam mengalokasikan dana untuk membiaya operasional perusahaan, biaya penjualan; biaya tenaga kerja dan lain-lain.

Pada system sentralisasi Para manajer keuangan dikantor pusat harus melaksanakan tugas mengawasi keuangan perusahaan baik di negara asal (*home country*) maupun di negara domisili anak perusahaan (*host country*). Kendala yang dihadapi adalah Perubahan undang-undang perpajakan, pengawasan nilai tukar dan tingkat inflasi. Faktor tersebut memungkinkan dapat menurunkan tingkat keuntungan secara keseluruhan.

Manajemen Kas (Cash management)

Kegiatan manajemen kas meliputi bagaimana perusahaan menggunakan kas perusahaan secara efisien. Pengawasan kas tidak hanya bagaimana mengatur aliran kas secara lancar, tetapi juga mengatur kekayaan likuid yang berupa valuta asing agar tidak mengalami kerugian manakala terjadi fluktuasi nilai tukar.

Misalnya Anak perusahaan Amerika di Meksiko, menerima 500 juta peso, apakah uang peso ditukar dollar lalu di investasikan di Amerika atau peso tadi diinvestasikan di Meksiko atau peso ditukar dengan mata uang lain misalnya yen, DM, pound di pasar global? Hal ini tergantung peraturan yang berlaku di Meksiko. Jika pemerintah Meksiko memberlakukan kebijakan pengawasan nilai tukar, maka peso terpaksa harus diinvestasikan di Meksiko sampai peso digunakan oleh anak perusahaan untuk membayar penyelesaian transaksi (import). Jika tidak ada control dari pemerintah, Perusahaan bisa menggunakan pesonya dalam pasar berjangka atau melakukan arbitrase di pasar valuta asing yang bertujuan untuk memperoleh *capital gain*.

Netting adalah system manajemen kas terpusat (*centralization of cash management*) dimana kantor pusat melakukan *offset* dengan anak perusahaan antara pembayaran dengan piutang dan termasuk didalamnya juga utang dagang (*payables*) dan piutang (*receivables*) untuk satu transaksi jual dan beli valuta asing. Sebagai contoh Perusahaan sekuritas Oklahoma di Amerika menjual C\$2 juta atas pembelian telpon mobil di anak perusahaan Canada, dan beli C\$3 juta atas pengiriman komputer dari

anak perusahaan Canada tersebut. Jika kegiatan kedua pembayaran tadi (payment and receivable) memiliki jatuh tempo yang sama, maka kantor pusat hanya perlu membeli C\$1 juta untuk merealisasi jual beli tadi. Kegiatan ini biaya transaksi lebih murah ketimbang beli C\$3 juta untuk realisasi utang dagang dan C\$ 2 juta untuk piutang yang membutuhkan dua kali biaya transaksi.

TRANSFER DIKALANGAN SENDIRI (INTRAFIRM TRANSFERS).

Transfer Price adalah harga transfer yang berlaku diantara kalangan sendiri misalnya Nestle Belanda (*Parent Company*) menjual Bubuk Susu ke anak perusahaan Singapore Nestle (*subsidiary*) dengan harga transfer bukan harga pasar. Harga transfer biasanya ditentukan dengan cara harga jual dikurangi biaya promosi, biaya komisi, biaya pemasaran. Perusahaan pusat bisa memanfaatkan transfer pricing ini untuk mendapatkan tambahan profit melalui minimalisasi pajak dengan cara, memberi profit rendah bagi anak perusahaan yang berada di negara yang ber pajak tinggi dan memberi profit yang tinggi bagi anak perusahaan yang berada di negara yang ber pajak rendah. Di Amerika kegiatan tersebut sering istilahkan *ARM'S LENGTH PRICING between subsidiaries*. Kegiatan ini bermanfaat bagi Kantor pusat karena bisa menaikkan profit perusahaan (*Global Profit*).

Contoh:

Kegiatan *transfer pricing* yang dilakukan oleh Perusahaan Kemeja Waikiki (Waikiki Shirt Co.) sebuah pabrik kemeja di negara L dengan pajak 20% (Low tax country), dan kemudian mengirim kemeja ke pusat distributornya di negara H dengan pajak 40% (*High tax country*). Berdasar perbedaan pajak di dua negara tersebut perusahaan Waikiki Shirt Co berkeinginan untuk menaikkan *Global profit* nya dengan cara melakukan transfer pricing di dua negara tersebut.

Contoh Transfer Pricing:

Waikiki Shirt Co. 'produsen Kemeja di negara L dengan pajak 20%
Mengirim produknya ke Pusat Distribusinya di negara H, pajak 40%

Pabrik di negara L /unit Distributor di negara /unit

Arm"s-Length Pricing

Sales <u>price</u>	\$5		\$20
Cost	<u>\$1</u>		<u>\$5</u>
<u>Pre-tax Profit</u>	\$4		\$15
Tax	0.2X\$4 = \$0.80	0.4X\$15	\$ 6
After-tax Profit	\$3.20		\$ 9
Global Profit :	\$3.20 + \$9 = \$ 12.20		

Distorted Prices

Sales <u>price</u>	\$10		\$20
Cost	<u>\$1</u>		<u>\$10</u>
<u>Pre-tax Profit</u>	\$ 9		\$10
Tax	0.2X\$9 = <u>\$1.80</u>	0.4X\$10	<u>\$4</u>
After-tax Profit	\$ 7.20		\$ 6
Global Profit :	<u>\$7.20 + \$6 = \$ 13.20</u>		

Dari perhitungan diatas, jika perusahaan Waikiki menggunakan Arm"s-Length Pricing, memperoleh global profit sebesar \$12,20, sedangkan menggunakan Distorted Prices, perusahaan bisa menaikkan global profitnya menjadi \$13.20 (ada kenaikan sebesar \$1 atau 8,19%)

Capital Budgeting.

Bagi MNE pendekatan capital budgeting dengan menggunakan adjusted present value (APV) yang diaplikasikan dengan contoh ini.

Midas Gold Extractor melakukan ekspansi dan eksplorasi lahan yang membutuhkan dana sebesar \$10 juta, kebutuhan kas selama dua tahun @ \$7.5 juta, biaya perizinan @ \$1 juta pertahun. Jika PT Midas menggunakan tingkat bunga bagi Cash Flow sebesar 6% dan untuk dana operasi sebesar 10 %, maka

$$\begin{aligned} \text{APV} &= 10 + 7.5/1.06 + 7.5/1.062 + 1/1.01 + 1/1.012 \\ &= -10 + 15.49 = 5.49 \end{aligned}$$

Jadi APV dari proyek eksplorasi emas tersebut sebesar \$5.49 juta.

APV diartikan sebagai metode evaluasi proyek yang mengukur seberapa besar efek keuangan akibat aktifitas aliran kas dalam proyek.

Ringkasan:

1. Kontrol Keuangan digunakan sebagai monitor operasi perusahaan
2. Kontrol Keuangan dapat dilakukan dua cara; 1. Desentralisasi, 2 Sentralisasi.
3. Manajemen Kas dapat membantu meningkatkan efisiensi kekayaan lancar
4. Netting merupakan konsolidasi utang piutang dalam valas antara parent company dengan subsidiary
5. Transfer Price adalah harga yang berlaku antara parent company dengan subsidiary ketika melakukan transaksi.
6. Transfer Price mungkin dapat mengubah tingkat keuntungan bisa lebih tinggi atau membayar tarif lebih murah.
7. Capital Budgeting sebuah pendekatan praktis yang biasa dipakai perusahaan Multinasional untuk menentukan layak tidaknya suatu usaha yang akan dilaksanakan.

Pertanyaan:

1. Bagaimana Perusahaan Multinasional mengawasi keuangannya yang digunakan oleh para anak perusahaannya? Jelaskan masing-masing?
2. Apa manfaat Cash Management dengan menggunakan NETTING PAYMENT dalam proses penyelesaian utang-piutang antara Kantor Pusat dengan anak perusahaan (subsidiary).
3. Apa yang dimaksud dengan Transfer Pricing?
4. Apa manfaat Tax Haven bagi perusahaan Multinasional?
5. Sebutkan nama-nama Perusahaan Multinasional yang berdagang ke Indonesia (minimal 3 Perusahaan)? Dan buat Gambaran Umum Perusahaan dari salah satu pilihan jawaban Saudara? Cari informasi di Internet.