

**Analisis Efektivitas Peran Departemen Portofolio Bisnis PT GP Dalam Mengevaluasi Kinerja Entitas Anak****Syafia Maharani***21013010121@student.upnjatim.ac.id*

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

Fajar Syaiful Akbar*fajarsa.ak@upnjatim.ac.id*

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

Korespondensi penulis: *21013010121@student.upnjatim.ac.id*

Abstrak: This article will discuss the effectiveness of the role of the PT GP Business Portfolio Department in evaluating the performance of subsidiaries. The research method used is descriptive qualitative by conducting interviews, observation and document analysis. The results show that the Business Portfolio Department not only plays an effective role in analyzing the financial performance of subsidiaries. However, it acts as an information bridge between the subsidiary and the parent entity. So, in general, the role of the Business Portfolio Department is said to be effective in preventing companies from experiencing business merger failure

Keywords: *Business Portfolio Department, Subsidiaries, Parent Entities, Effectiveness, Performance*

Abstrak: Artikel ini akan membahas efektivitas peran Departemen Portofolio Bisnis PT GP dalam melakukan evaluasi kinerja entitas anak. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasilnya menunjukkan bahwa Departemen Portofolio Bisnis tidak hanya berperan efektif dalam melakukan analisis kinerja keuangan entitas anak. Namun, berperan sebagai jembatan informasi antara entitas anak kepada entitas induk. Sehingga, secara garis besar, peran Departemen Portofolio Bisnis sudah dikatakan efektif untuk menghindarkan perusahaan dari faktor kegagalan penggabungan usaha

Kata Kunci: *Departemen Portofolio Bisnis, Entitas Anak, Entitas Induk, Efektif, Kinerja*

PENDAHULUAN

PT GP merupakan salah satu anak perusahaan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi produsen pupuk dan bahan kimia terbesar di Indonesia. PT GP memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga ketahanan pangan Indonesia. Hal ini sejalan dengan Indonesia yang dijuluki sebagai negara agraris karena wilayah pertaniannya yang terbentang luas. Dalam upaya memenuhi kebutuhan pangan untuk memakmurkan masyarakat Indonesia, pemerintah berusaha mewujudkan hal tersebut melalui pembangunan PT GP yang diharapkan dapat menciptakan produk pupuk dan bahan kimia yang berkualitas untuk menunjang sektor perkebunan, pertanian, hortikultura, dan peternakan. Saat ini, produksi PT GP sudah mencapai 8,9 juta ton per tahun. Dimana hal itu merupakan kemampuan yang besar dalam memenuhi permintaan pasar.

Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa PT GP memiliki prospek dan peluang pasar yang menjanjikan. Untuk bisa mencapai target sasaran pasarnya, PT GP melakukan berbagai upaya, baik dari segi internal growth dan external growth. Dari segi internal growth, PT GP menyelenggarakan berbagai program untuk meningkatkan core value perusahaan. Mulai dari konvensi inovasi dan inovasi produk lainnya untuk mencapai Sustainable Development Goals (SDGs). Sedangkan, dari segi external growth, PT GP melakukan pembentukan entitas anak dengan badan hukum terpisah yang sebagian kecil kepemilikannya dimiliki oleh entitas luar. Hal

ini didukung dengan adanya 15 anak perusahaan, perusahaan afiliasi, dan yayasan yang bergerak di berbagai sektor sebagai bentuk diversifikasi usaha.

Semakin bertambahnya jumlah anak perusahaan PT GP membuat pengelolaan kinerja anak perusahaan semakin kompleks. Oleh karena itu, dibentuklah suatu divisi yang bertugas untuk menjadi penghubung antara induk dengan entitas anak. Pada PT GP, divisi tersebut bernama Departemen Portofolio Bisnis. Departemen tersebut menjadi sangat vital karena berperan sebagai pengelola, penilai kinerja, dan penasihat anak perusahaan dari berbagai perspektif. Berbagai perspektif tersebut terdiri dari profitabilitas (profitability), pangsa pasar (market share), dan keterkaitan arus kas (cash flow implications).

Salah satu tugas yang dilakukan Departemen Portofolio Bisnis adalah menilai atau mengevaluasi kinerja dari masing-masing anak perusahaan. Departemen Portofolio Bisnis akan melakukan analisis terhadap anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi dari kinerja entitas anak. Dari evaluasi tersebut, nantinya entitas induk akan mengetahui apakah entitas anak sudah dapat melampaui targetnya atau bahkan belum mencapai target. Jika belum mencapai target, Departemen Portofolio Bisnis beserta jajaran direksi dari entitas induk akan memberikan nasihat atas strategi yang harus dilakukan anak perusahaan agar selaras dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Pencapaian tujuan tidak serta merta menempuh jalan yang lurus. Beberapa perusahaan masih terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan. Bahkan hal tersebut dapat disebabkan karena kurangnya koordinasi antara entitas induk dan anak. Misalnya, pada tahun 2011, perusahaan asal Amerika yang bergerak di bidang teknologi informasi Hewlett Packard mengakuisisi perusahaan perangkat lunak Autonomy untuk menunjang operasionalnya (Davies, 2022). Namun, proses akuisisi tersebut tidak berhasil yang disinyalir Autonomy melakukan penipuan terhadap Hewlett. Penipuan yang dilakukan seperti menyamarkan hasil penjualan software karena kurangnya profit, menutupi biaya yang sebenarnya untuk memenuhi ekspektasi pasar, dan sebagainya. Akibatnya, Hewlett sebagai entitas induk menderita kerugian yang signifikan (Davies, 2022). Setelah akuisisi, Hewlett tidak memikirkan strategi yang tepat untuk mengkoordinasikan Autonomy. Sehingga berujung pada pemanipulasi yang dilakukan perusahaan yang diakuisisinya.

Pada penelitian sebelumnya oleh Godfred pada tahun 2016 dengan artikelnya yang berjudul “Mergers And Acquisitions Failure Rates And Perspectives On Why They Fail”, setelah

upaya akuisisi, kompetensi karyawan adalah aspek penting dalam memastikan performa yang optimal. Tanpa adanya karyawan yang berintegritas, akan mendatangkan malapetaka bagi proses restrukturisasi masing-masing perusahaan. Selain itu, perencanaan strategi yang buruk dapat mengacaukan kinerja perusahaan. Artinya, kedua perusahaan selalu membutuhkan koordinasi yang berjalan lancar demi mencapai suatu kesepakatan strategi. Suatu strategi yang berhasil diterapkan di suatu tempat, bukan berarti berhasil diterapkan di tempat lain.

Tidak adanya transparansi entitas anak dan kurangnya koordinasi dengan entitas induk dapat menjadikan kegagalan dalam melakukan aktivitas bisnis. Tidak hanya itu, kombinasi bisnis tidak cukup hanya mengandalkan manajemen strategi saja, adanya ketidakjelasan mengenai nilai yang diciptakan entitas induk dan tidak melakukan komunikasi rencana perluasan bisnis kepada entitas anak menyebabkan kebingungan bisnis bagi kedunya (Rahmawati et al, 2023). Maka, dari penjelasan di atas, hal ini bertujuan untuk menggali bagaimana efektivitas peran kunci Departemen Portofolio Bisnis PT GP selaku perwakilan dari entitas induk dalam hal mentransfer keterampilan, mengevaluasi dan menilai masing-masing kinerja dari entitas anak dalam mencapai tujuan grup perusahaan.

KAJIAN TEORI

Bentuk Penggabungan Usaha

Bentuk-bentuk penggabungan usaha terdiri dari merger, konsolidasi, dan akuisisi. Menurut PP Nomor 57 Tahun 2010 pasal 1, merger adalah penggabungan dua atau beberapa perusahaan dan hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Artinya, perusahaan yang mengajukan penggabungan akan menerima aktiva dan pasiva dari perusahaan yang menerima penggabungan. Lalu, status hukum perseroan yang menerima penggabungan tersebut akan berakhir karena hukum (bubar). Selanjutnya, ada konsolidasi, Dimana ketika beberapa perseroan bergabung menjadi satu perseroan baru dan membubarkan perseroan lain. Konsolidasi juga merujuk ke dalam proses akuntansi yang menggabungkan laporan keuangan perusahaan induk dan anak perusahaan.

Akuisisi adalah penggantian pengendalian bisnis perseroan karena terjadi pembelian sebagian saham yang ditandai dengan mutasi kepemilikan. Akuisisi tidak hanya dalam konteks membeli sebagian pengendalian perusahaan lain. Pada beberapa perusahaan, mereka melakukan ekspansi dengan membentuk anak perusahaannya sendiri. Menurut Pasal 7 ayat [1] UU 40/2007, perseroan harus didirikan oleh dua pihak atau lebih. Dalam artian, jika ingin menjadi pengendali penuh atas entitas anaknya, hanya bisa mendapatkan 99% saham. Sementara 1% saham dimiliki oleh badan hukum lain. Terkait kasus tersebut, pengendali mayoritas masih di tangan perusahaan induk dan tetap dianggap sebagai bentuk dari *external growth*, seperti yang dilakukan oleh PT GP.

Peran dan Tanggung Jawab Entitas Induk

Entitas induk memiliki tanggung jawab untuk mengoordinasikan kegiatan dari entitas anak di seluruh target pasarnya. Entitas induk juga berperan untuk menyatukan sinergi yang menguntungkan dengan cara memusatkan seluruh aktivitasnya yang menghasilkan *added value* (Stendahl, 2018). Selain itu, entitas induk melakukan perumusan atas strategi baru untuk mengeksplor praktik proses bisnis terbaik serta mendukung inovasi yang dilakukan oleh entitas anak. Entitas anak telah melakukan performanya, akan dilakukan koordinasi dan evaluasi dari hasil yang dicapai tersebut. Setelahnya, entitas induk akan melakukan adopsi yang tepat langkah-langkah konkret yang harus diimplementasikan entitas anak (Stendahl, 2018).

Evaluasi Kinerja Entitas Anak

Proses evaluasi entitas anak adalah strategi yang patut dilaksanakan oleh entitas induk. Entitas anak harus mengupayakan strateginya agar dapat menyesuaikan kinerjanya sesuai dengan tujuan entitas induk. PT GP menggunakan beberapa kriteria untuk menilai kinerja anaknya seperti profitabilitas (*profitability*), pangsa pasar (*market share*), dan keterkaitan arus kas (*cash flow implications*). Profitabilitas dapat diukur dengan mengandalkan rasio keuangan. Rasio keuangan sepenuhnya berfokus pada analisis aspek keuangan perusahaan saja. Rasio keuangan secara umum dapat diklasifikasikan menjadi rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio pasar (Latifah, 2020).

Kriteria selanjutnya adalah pangsa pasar. Menurut Pasal 1 angka 13 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999, pangsa pasar didefinisikan sebagai “*persentase nilai jual atau beli barang atau jasa tertentu yang dikuasai oleh pelaku usaha pada pasar bersangkutan dalam tahun kalender tertentu*.” Artinya, perusahaan membandingkan berapa banyak produknya yang terdistribusi di pasaran dengan membandingkan distribusi jumlah produk pesaing. Untuk menentukan pangsa pasar, perusahaan perlu mengumpulkan total penjualan dan nilai penjualan selama beberapa periode tertentu. Tinjau berapa penjualan yang direalisasikan selama beberapa

tahun terakhir, apakah mengalami fluktuasi atau justru cukup stabil. Dari situlah, entitas induk akan memberikan saran perbaikan yang membangun untuk memaksimalkan penjualan yang dilakukan berbagai entitas anak perusahaannya.

Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Penggabungan usaha

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jiahe Jin (2023), beberapa faktor-faktor yang memicu kegagalan atau keberhasilan yang dialami pelaku usaha adalah sebagai berikut:

1. Motivasi dan Kemampuan Perusahaan

Sebagian besar perusahaan melakukan akuisisi atau merger dengan motivasi ingin memperluas skala bisnisnya dengan sedikit memperhatikan apakah kedua atau beberapa perusahaan tersebut dapat dikoordinasikan dengan baik. Perusahaan lebih memusatkan fokusnya terhadap nilai sumber daya dari perusahaan lain ataupun tujuan finansial lain dibandingkan dengan umur operasional perusahaan secara jangka panjang. Jika perusahaan yang memiliki motivasi yang dangkal tersebut tanpa dibarengi dengan kemampuan perusahaan dalam merumuskan strategi secara holistik akan menyebabkan keruntuhan penggabungan usaha.

2. Sinergi

Sinergi memiliki peranan yang sangat penting dalam penggabungan usaha. Beberapa perusahaan bergabung menjadi satu membutuhkan sebuah interaksi dan keseimbangan yang harmonis untuk menciptakan kinerja yang fantastis. Sebuah sinergi dapat tercipta dengan koordinasi antar perusahaan yang memiliki bidang industri komplemen. Artinya, antar perusahaan saling memanfaatkan keunggulan seperti sumber daya, teknologi, bahkan berbagi pengetahuan. Sehingga sinergi yang baik akan menciptakan pencapaian tujuan perusahaan keseluruhan dengan optimal.

3. Asimetri

Informasi Penggabungan usaha bisa dikatakan sebagai proses yang tidak mudah. Proses ini seringkali mengalami kegagalan karena terdapat sejumlah tantangan dan kepaluan informasi dari perusahaan yang ingin diakuisisi. Perusahaan pengakuisisi wajib melakukan pengumpulan informasi seperti budaya perusahaan, proses produksi, manajemen perusahaan, peran pemimpin, kesehatan finansial, dan sebagainya. Sejumlah informasi tersebut berfungsi untuk memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan pemanipulasi terhadap operasionalnya yang dapat merugikan publik dan pihak lain.

4. Kesesuaian Budaya

Proses penggabungan usaha perlu yang namanya penyesuaian budaya. Norma, nilai, visi misi, karakteristik dari karyawan dan manajemen harus dilakukan pendekatan yang terstruktur dan selaras agar memudahkan transfer pengetahuan. Tidak selarasnya budaya dapat menyebabkan konflik dan proses operasional sehari-hari tidak akan mencapai tujuan bisnis secara menyeluruh. Proses penyesuaian budaya dapat dilakukan dengan cara mendirikan suatu divisi yang berfungsi sebagai saluran komunikasi yang berdedikasi dalam manajemen budaya maupun meningkatkan kohesi dan efisiensi dalam penggabungan usaha dengan banyak perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah deskriptif, dimana peneliti ingin mengetahui seberapa efektif peran yang dijalankan Departemen Portofolio Bisnis PT GP dalam mengevaluasi kinerja dari

anak perusahaan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data primer melalui wawancara, observasi langsung, dan analisis dokumen yang terkait. Peneliti mengajukan pertanyaan kepada tujuh staf yang bekerja di departemen portofolio bisnis dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang sudah disiapkan penulis. Dari jawaban yang dilontarkan informan, akan muncul beberapa pertanyaan baru. Peneliti juga melakukan pengamatan secara langsung mengenai proses operasional dan bagaimana alur kerja dari departemen tersebut. Untuk mendukung informasi secara keseluruhan, peneliti juga menganalisis terkait dokumen yang relevan seperti *workplan*, laporan manajemen entitas anak, dan laporan analisis yang dilakukan Departemen Portofolio Bisnis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Saat ini PT GP memiliki lebih dari 10 entitas anak yang bergerak di berbagai sektor industri mulai dari formulator pupuk, pengelolaan kawasan industri, produksi bahan kimia, penyajian tenaga kerja, dan sebagainya. Berbagai jenis industri tersebut diperlukan pemantauan dan pengelolaan secara teratur agar entitas anak dapat bekerja dengan baik dan memiliki potensi pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Maka dibentuklah Departemen Portofolio Bisnis agar dapat melakukan pemantauan kinerja secara berkelanjutan dan sebagai media untuk menjembatani informasi antara entitas anak dan entitas induk. Dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan entitas anak PT GP, Departemen Portofolio bisnis melakukan tugas sebagai berikut ini:

Pemantauan dan Pemberian Rekomendasi Terhadap Kinerja Entitas Anak

Pemantauan ini dapat meliputi berbagai aspek seperti operasional, penjualan, produksi, keuangan, dan pertumbuhan dari bisnis secara menyeluruh untuk mengetahui kesesuaian strategi yang telah ditetapkan oleh entitas induk. Peran Departemen Portofolio Bisnis sangat efektif dalam hal ini. Prosedur awal pemantauan kinerja anak perusahaan oleh Departemen Portofolio Bisnis adalah melakukan permintaan atas laporan keuangan oleh masing-masing entitas anak setiap bulannya. Selanjutnya, melakukan analisis mengenai pos-pos keuangan yang realisasinya lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan anggarannya berdasarkan informasi pada catatan atas laporan keuangan atau informasi lainnya yang diperoleh dari staf masing-masing entitas anak.

Laporan analisis tersebut dijadikan dasar untuk rapat *Business Review* dengan dewan direksi untuk memperoleh evaluasi, persetujuan strategi anak perusahaan, serta sebagai bahan untuk rapat anggaran. Dalam rapat koordinasi *Business Review*, anak perusahaan menyampaikan beberapa hal inti seperti kinerja tiap bulan, tantangan yang dihadapi, dan rencana strategi yang akan diimplementasikan pada periode selanjutnya. Dewan direksi akan memberikan berbagai saran serta arahan yang membantu menyempurnakan strategi yang telah disusun anak perusahaan.

Sebelum menyertakan analisis kinerja tersebut ke dalam forum *Business Review*, Departemen Portofolio Bisnis menjadwalkan sesi diskusi setiap bulan bersama entitas anak dalam rangka klarifikasi performa dan finansial, terutama jika adanya temuan realisasi kinerja yang tidak biasa. Misalnya, terjadi piutang macet di sebagian produk pupuk yang dialami salah satu entitas anak. Rata-rata jatuh tempo untuk piutang produk baru tergolong panjang dengan tujuan promosi kepada *customer*. Namun, produk yang biasanya terjual dengan volume yang cukup besar telah mengalami pembengkakan piutang. Melalui penyampaian masalah dan diskusi, diketahui penyebab piutang macet karena masalah likuiditas yang dialami *customer*,

perubahan kondisi *customer*, lemahnya satgas piutang, dan berbagai masalah lainnya, sehingga terlambatnya pencairan piutang oleh entitas anak.

Perbaikan yang dilakukan entitas anak sesuai dengan otonomi direksinya adalah dengan menyita aset distributor untuk memperketat manajemen piutang. Untuk menyempurnakan strategi yang dilakukan, Departemen Portofolio Bisnis memberi masukan agar memperkuat tim penagihan piutang. Tim penagihan piutang tidak hanya sekedar melakukan penagihan kepada *customer*, namun juga mengelola risiko terkait dengan likuiditas. Setelahnya, barulah laporan analisis akan ditampilkan di *Business Review* untuk mendapatkan persetujuan dewan direksi PT GP. Mengetahui mengenai masalah piutang tersebut, direksi PT GP memutuskan untuk memastikan entitas anak tidak melakukan penyelewengan terhadap piutangnya, data-data piutang dan setiap kali melakukan penagihan akan dilaporkan pada Departemen Portofolio Bisnis. Kemudian, progresnya akan disampaikan kepada direksi PT GP. Dengan begitu transparansi dan akuntabilitas dari performa entitas anak dapat terjaga.

Selain melakukan analisis dan evaluasi kinerja entitas anak per bulannya, fungsi lain dari Departemen Portofolio Bisnis adalah menetapkan indikator kinerja utama anak perusahaan (KPI) setiap tahun. KPI sangat berfungsi untuk mengetahui seberapa efektif entitas anak dalam mencapai tujuan utama perusahaan setiap tahunnya (Wyk & Wesson, 2020). Karyawan akan mengetahui harapan apa yang ditanamkan manajemen kepada dirinya dan hal tersebut menjadikan karyawan termotivasi dalam untuk mencapai target dengan optimal (Dipura & Soediantono, 2022). Departemen Portofolio Bisnis menggunakan perspektif finansial, *customer*, proses bisnis internal, dan fokus tenaga kerja dalam KPI. Pencapaian KPI diperoleh dengan perhitungan realisasi pencapaian dikalikan bobot. Terdapat beberapa indikator yang maksimal pencapaian di 110% sehingga meskipun realisasi tercapai $>110\%$ maka maksimal perhitungan hanya menggunakan 110% dikalikan bobot. Untuk nilai $>100\%$ dikatakan baik. Untuk nilai 75% hingga 80% dikatakan cukup baik. Sedangkan, nilai kurang dari sama dengan 65% dikatakan gagal mencapai target tahunan.

Mengevaluasi *Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)* Entitas Anak

Menurut Rangkuti (2014), Perencanaan bisnis yang akurat perlu dicanangkan agar perusahaan dapat memusatkan fokusnya pada sasaran, sehingga arah yang akan ditempuh perusahaan dapat terlihat dengan jelas. Maka perlu dilakukan pemahaman akan kondisi bisnis secara komprehensif demi memunculkan berbagai inovasi untuk mencapainya, serta mengetahui tindakan korektifnya. Analisis SWOT dapat menjelaskan semua hal tersebut. *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats (SWOT)* adalah alat perencanaan penilaian dengan tujuan mengevaluasi kelayakan bisnis daripada pesaingnya (Phadermrod, 2019). Analisis ini sangat umum digunakan oleh para pebisnis termasuk yang baru menjalankan bisnisnya.

Peran Departemen Portofolio Bisnis dalam hal ini berusaha mencari komponen *Strengths* (Kekuatan) *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman). Komponen *Strengths* mengacu pada aspek positif internal atau nilai tambah yang menjadikan sebuah perusahaan berkarakteristik positif, dan berdaya saing tinggi. Komponen kedua adalah *Weaknesses*. Kelemahan ini merupakan sebuah aspek negatif atau keterbatasan perusahaan yang dapat dimanfaatkan oleh kompetitor. Komponen ini sangat wajar dimiliki oleh semua perusahaan dan dapat menghambat perusahaan dalam melakukan inovasi dan adaptasi akan perubahan. Maka, penting bagi manajemen dalam menyusun kebijakan yang meminimalkan kelemahan tersebut atau bahkan merombak kelemahan menjadi sebuah kelebihan. Komponen ketiga adalah *Opportunities*. Merupakan situasi menguntungkan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan keseluruhan. Komponen terakhir adalah *Threats*. *Threats* atau ancaman adalah

kebalikan dari peluang dimana situasi yang menyebabkan menurunnya kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis. Ancaman harus segera ditanggulangi sebelum menghambat kinerja dari perusahaan.

Peran Departemen Portofolio Bisnis disini adalah mengevaluasi SWOT dari masing-masing entitas anak yang dikemas dalam *company profile*. Metode yang digunakan hanyalah metode kualitatif yaitu pengumpulan didasarkan dari identifikasi lingkungan internal dan eksternal masing-masing anak perusahaan. Identifikasi SWOT sangat penting untuk mengumpulkan sudut pandang atau *feedback* dari pelanggan agar perusahaan mengetahui apa yang dibutuhkan dan diinginkan para pelanggannya. Hal ini karena kebanyakan metode kualitatif cenderung berpatokan pada subjektif manager, sehingga penetapan strategi bisa saja tidak sesuai dengan yang diharapkan (Phadermrod, 2019).

Data internal yang dibutuhkan dapat berupa laporan keuangan, wawancara terbuka dan melakukan survei kepada seluruh level entitas anak seperti departemen produksi, sumber dayamanusia, *marketing*, R&D, *legal*, dan sebagainya. Sementara data eksternal, didapatkan melalui metode PEST. Metode PEST mengkaji lingkungan Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi untuk memahami bagaimana lingkungan makroekonomi dapat mempengaruhi skala perusahaan sebagai berikut (Kim & Ho, 2014):

1. Politik (*Politic*): regulasi dan kebijakan politik.
2. Ekonomi (*Economic*): kondisi makroekonomi seperti inflasi dan suku bunga, namun bisa juga mencakup pertimbangan musiman atau cuaca.
3. Sosial (*Social*): mempertimbangkan faktor demografis, budaya, dan perubahan sosial.
4. Teknologi (*Technology*): kemajuan teknologi terkait seperti teknologi infrastruktur, teknologi insentif, dan perubahan teknologi yang relevan

Analisis SWOT dilakukan tahunan agar dapat dijadikan dasar sebagai pembuatan anggaran dasar pada RKAP perusahaan. Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami dari masing-masing entitas anak, hasil analisis tersebut akan dijadikan dasar sebagai rapat koordinasi dengan entitas anak dan entitas induk. Kedua entitas tersebut beserta Departemen Portofolio Bisnis akan terus berupaya dalam menyusun kajian penyehatan entitas bisnis untuk mengatasi kelemahan yang dialami dan mengembangkan peluang yang dimiliki. Penyusunan penyehatan diperlukan waktu yang tidak sedikit karena memerlukan kajian industri secara matang dan terarah.

Mengevaluasi Kesesuaian Prinsip *Good Corporate Governance* pada RKAP

Menurut Hartirini (2022), anggaran adalah sebuah *statement* yang merujuk pada perencanaan dan kebijaksanaan manajemen yang menyajikan peramalan pembiayaan seluruh operasional dalam urutan periode. Penyusunan anggaran dimasukkan ke dalam RKAP. Anggaran dan RKAP merupakan elemen yang sangat penting dan saling melengkapi. Fungsi dari Anggaran adalah sebagai alat proyeksi aspek keuangan. Sedangkan, RKAP adalah media untuk mengimplementasikan anggaran dalam bentuk program kerja perusahaan yang konkret dan dengan target yang harus dicapai (Fuad dkk, 2020). Pembuatan RKAP dijabarkan sangat rinci dalam periode satu tahun yang didasarkan pada kinerja tahun sebelumnya serta kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga RKAP dijadikan sebagai acuan dalam beroperasi.

RKAP yang telah dibuat akan dikomunikasikan dan diinternalisasikan secara komprehensif di semua level perusahaan, namun tidak untuk dipublikasikan. RKAP dianggap sensitif dan bersifat rahasia dimana perusahaan tidak mengungkapkan rencana kerjanya secara eksplisit di hadapan publik karena hal tersebut dapat menguntungkan bagi kompetitor dan dapat mengancam posisi perusahaan di pasar. Hanya pemangku kepentingan termasuk karyawan,

investor, dan dalam kasus penggabungan usaha ini adalah entitas anak. Entitas induk wajib melakukan evaluasi dan koordinasi RKAP yang dibuat oleh masing-masing entitas anak karena dalam struktur perusahaan, entitas induk wajib bertanggung jawab atas seluruh kinerja tubuh korporat.

Departemen Portofolio Bisnis juga memiliki fungsi dalam mengevaluasi RKAP entitas anak yaitu mengidentifikasi pasal-pasal dalam RKAP agar selaras dengan RKAP PT GP serta mempelajari prinsip-prinsip GCG yang ada di dalamnya. Kedua hal tersebut sangatlah penting untuk dievaluasi kesesuaiannya, karena hal itu terkait bagaimana perusahaan dijalankan, diatur, dan diorganisir sesuai dengan regulasi yang berlaku. Meskipun RKAP bersifat rahasia, keberadaanpasal-pasal maupun prinsip GCG sangatlah vital bagi keberlangsungan perusahaan dan pastinya memberikan perlindungan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Pasal dalam RKAP membantu untuk menjaga keharmonisan antar perusahaan maupun antar karyawan dengan menetapkan kebijakan yang diharapkan dapat menghindarkan berbagai masalah kegaduhan bisnis. Sehingga ketertiban perusahaan secara internal akan terjaga serta menghindarkan dari konflik yang bertentangan dengan hukum. Tidak hanya itu, pasal dapat digunakan untuk menjaga, menjamin, dan melindungi kepentingan para pemangku kepentingan karena terdapat aturan main yang wajib dilaksanakan seluruh lapisan perusahaan yaitu menerapkan konsep transparansi dan akuntabilitas yang baik.

Kemudian terkait dengan pemahaman prinsip-prinsip GCG oleh departemen portofolio bisnis. Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011, mengenai Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Pada BUMN, GCG adalah suatu prinsip yang berlandaskan peraturan perundang-undangan dalam menjalankan pengelolaan perusahaan. Prinsip GCG yang termaktub dalam pasal 3 terdiri dari : (1) Transparansi (*transparency*), adalah keterbukaan informasi dan dalam pengambilan keputusan; (2) Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kewajiban perusahaan dalam mempertanggungjawabkan pengelolaan perusahaannya; (3) Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian pengelolaan negara terhadap perundang-undangan; (4) Kemandirian (*independency*), adalah perusahaan dikelola secara mandiri tanpa ada benturan kepentingan; dan (5) Kewajaran (*fairness*), yaitu seluruh hak-hak dari pemangku kepentingan diperlakukan dengan adil dan setara.

Saat ini, masing-masing entitas anak mempunyai buku pedoman untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG yang baik dan dengan memperhatikan norma yang berlaku pada anggaran perusahaan. Proses evaluasi prinsip GCG dilangsungkan setiap semester untuk akhir bulan Juni dan akhir bulan Desember sesuai dengan ketentuan OJK. Setelah entitas anak melakukan *self assesment* GCG, fungsi Departemen Portofolio Bisnis memastikan seluruh aspek dari anak perusahaan PT.GP telah berstandarkan prinsip GCG dengan cara bekerja sama dengan audit internal entitas anak. Jika terdapat beberapa temuan yang signifikan, Departemen Portofolio Bisnis berfungsi sebagai media konsultasi dan memberikan dukungan dalam praktik GCG yang terbaik bagi entitas anak.

Selain itu, mengadakan rapat koordinasi untuk membahas penilaian GCG agar entitas induk mengetahui kinerja entitas anak. Hal ini wajib dilakukan karena PT. GP merupakan organ vital dalam menjaga ketahanan pangan nasional memiliki peran yang besar dalam menciptakan swasembada pangan. Dimana hal ini harus sesuai dengan prinsip GCG dalam bentuk penciptaan produk pupuk yang berkualitas demi meningkatkan panen tanaman pangan dan memakmurkan petani-petani lokal. Selain itu, penerapan GCG tidak hanya dilakukan di lingkungan eksternal, tetapi juga lingkungan internal. Hal tersebut ditandai dengan menganut budaya perusahaan yang

kondusif sebagai upaya untuk menentang praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dengan diterapkannya upaya sanksi dan penalti yang tegas.

Pemantauan Risiko Kecurangan Fraud Sebagai Bentuk Mitigasi Upaya Pengendalian Internal

Fraud atau kecurangan merupakan tindakan ilegal yang dapat menimbulkan kerugian tanpa disadari oleh pihak yang dirugikan dan memberikan keuntungan bagi pelaku kecurangan (Romney et al, 2021). Sebagian besar pelaku *fraud* adalah pihak dalam yang memiliki akses ke sumber daya perusahaan karena pengendalian yang dilakukan untuk melindungi aset perusahaan akan mempersulit pihak luar untuk mencuri dari perusahaan. Pelaku sangat memahami sistem dan kelemahan perusahaan, sehingga mereka dengan mudah melakukan serta menyembunyikan kejahatannya.

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai divisi yang dikhawatirkan untuk mendeteksi *fraud* dan melakukan pendekripsi jika terdapat indikasi *fraud* dan *allegation* yang spesifik (Crumbley et al, 2015). Namun, untuk mengatasi *fraud*, pastinya masing-masing entitas anak memiliki divisi audit internal. Dalam konteks ini, Departemen Portofolio Bisnis menerapkan prosedur pemantauan risiko kecurangan untuk pengendalian internal di masing-masing entitas anak yang sebagian besar berhubungan dengan manajemen puncak setiap triwulan sekali. Tujuannya agar anak perusahaan terhindar dari peluang terjadinya kecurangan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan dari induk perusahaan. Pemantauan risiko oleh Departemen Portofolio bisnis melibatkan beberapa tahapan proses bisnis yang meliputi evaluasi usulan dividen dan jasa operasi (jasop) anak perusahaan, evaluasi usulan penentuan gaji dan representatif karyawan diperlakukan di anak perusahaan, evaluasi khusus kinerja anak perusahaan menggunakan konsultan independen.

Evaluasi usulan dividen dan jasop dilakukan sebelum dimulainya RUPS. Entitas induk yang memiliki pengaruh signifikan di entitas anak, wajib menghadiri RUPS entitas anak dengan tujuan memastikan hak-hak mereka dapat terwakili dan memeriksa strategi yang dibuat entitas anak sesuai dengan kebijakan entitas induk. Dalam hal ini, Departemen Portofolio Bisnis bertugas menghadiri RUPS bersama direksi untuk koordinasi dan sinkronisasi ketepatan keputusan entitas anak. Sebelum beberapa keputusan disahkan, usulan dividen dan jasop harus dievaluasi. Proses evaluasi oleh Departemen Portofolio Bisnis meliputi pemeriksaan kesesuaian realisasi kinerja dengan target RKAP tahun berjalan, dan perhitungan tingkat kesehatan perusahaan sebagai dasar perhitungan dividen dan jasop entitas anak. Hal ini dilakukan agar menghindarkan perusahaan dari risiko gratifikasi seperti pemberian hadiah sebelum proses evaluasi dimulai.

Prosedur kedua adalah evaluasi gaji dan representatif. Tunjangan representatif adalah dana yang diberikan kepada direksi untuk perjalanan dinas. Penentuan gaji dan representatif harus diperiksa dan dievaluasi di jangka waktu tertentu. Tujuannya untuk memastikan gaji dan representatif yang didistribusikan kepada dewan direksi di entitas anak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini wajib dilakukan untuk mencegah ketidakpuasan di antara direksi yang dapat berpotensi menyebabkan tindakan penyelewengan. Selain itu, untuk memastikan bahwa kontribusi mereka dalam kesuksesan perusahaan di jangka panjang dapat dihargai secara adil. Tahapan awal proses bisnis yang dilakukan Departemen Portofolio Bisnis yaitu melakukan *update* besaran gaji dan tunjangan representatif bagi karyawan yang ditugaskan di entitas anak baik sebagai dewan direksi maupun dewan komisaris. Setelah itu, melakukan kerja sama dengan konsultan independen untuk memutakhirkkan perhitungan besaran gaji dan representatif yang telah dievaluasi

Prosedur pemantauan risiko selanjutnya adalah melakukan kolaborasi dengan konsultan independen untuk menganalisis performa anak perusahaan dalam jangka panjang demi terciptanya *going concern*. Konsultan independen adalah pihak luar yang bekerja sebagai peneliti tindakan dan interventionis dalam hal memberikan dimensi baru mengenai mekanisme perusahaan dan menyelesaikan tantangan di masa depan. Berbagai bidang dari bisnis seperti produksi, manajemen, sumber daya manusia, dan strategi dikaji secara mendalam untuk mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin terjadi dan area yang perlu perbaikan. Konsultan tidak terbatas dalam hal evaluasi, mereka juga melibatkan seluruh elemen perusahaan untuk membantu implementasi berdasarkan data rekomendasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, Pengelolaan dan pengawasan anak perusahaan adalah sebuah prosedur integral dalam pencapaian tujuan entitas secara menyeluruh. Departemen Portofolio Bisnis memiliki peran yang penting dalam menjembatani penyampaian informasi kinerja masing-masing entitas anak kepada entitas induk. Kolaborasi antara direksi entitas induk, entitas anak, dan Departemen Portofolio Bisnis sudah membawa hasil yang optimal untuk memajukan tujuan tubuh korporat. Secara garis besar, peran Departemen Portofolio Bisnis sudah sangat efektif dalam konteks mengevaluasi kinerja masing-masing entitas anak dan juga dinilai efektif dalam menghindarkan perusahaan dari faktor kegagalan penggabungan usaha. Beberapa efektivitas tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengawasan kinerja entitas anak secara rutin

Dengan melakukan evaluasi dan pengawasan masing-masing entitas anak dari PT GP secara rutin setiap bulan, Departemen Portofolio Bisnis dapat memastikan bahwa kinerja anak perusahaan tetap berada di jalur untuk mencapai tujuan perusahaan menyeluruh. Selain itu, diadakannya *Business Review* dapat mempererat sinergi operasional bagi entitas-entitas tersebut

2. Analisis SWOT

Analisis ini berfungsi untuk mengidentifikasi keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami entitas anak perusahaan. Keunggulan yang ada akan terus ditingkatkan agar bertahan dalam jangka panjang. Kelemahan akan terus diidentifikasi dan terus melakukan upaya alternatif dalam meminimalisir kelemahan. Dengan membandingkan keunggulan dan kelemahan yang ada, akan tercipta sebuah peluang yang dapat ditingkatkan perusahaan menjadi sebuah keunggulan baru. Kemudian, terkait dengan ancaman, kolaborasi dari entitas induk, entitas anak, dan Departemen Portofolio Bisnis sangatlah berharga. Untuk saat ini, mereka berusaha untuk mengadopsi strategi yang terbaik untuk meminimalkan ancaman.

3. Kepatuhan akan prinsip GCG

Departemen Portofolio Bisnis berkolaborasi dengan audit internal entitas anak untuk memastikan komitmen GCG dipatuhi oleh seluruh jajaran entitas. Jika dalam *self assessment* yang dilakukan entitas anak menemui hasil yang kurang sesuai dengan parameter, Departemen Portofolio Bisnis dengan tanggap dapat sebagai media konsultasi dan memberikan dukungan dalam praktik GCG yang terbaik bagi entitas anak

4. Pemantauan Risiko

Meskipun berbagai bidang risiko seluruh entitas dilakukan pemeriksaan oleh auditor internal, Departemen Portofolio Bisnis masih memiliki peran yang signifikan. Sebagian besar, mereka melakukan pemantauan yang berhubungan dengan manajemen puncak seperti

memastikan dividen, gaji, dana representatif, dan kinerja anak perusahaan agar tidak dilakukan pemanipulasi. Manajemen puncak adalah pihak yang mudah melakukan *fraud*. Untuk itu, dengan melakukan kerja sama dengan konsultan independen, risiko gratifikasi akan dapat dihindarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- D Crumbley, L. E. (2015). *Forensic and Investigative Accounting*, 7e. Chicago: IL: CCH.
- Davies, R. (2022, January 28). *Hewlett-Packard wins civil fraud case against Mike Lynch over Autonomy sale*. Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2022/jan/28/hewlett-packard-wins-civil-case-against-mike-lynch-over-autonomy-sale>
- Hartirini Warnaningtyas, A. R. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Klaten: Lakeisha.
- HC. Latifah, A. S. (2020). Pengaruh Kebijakan Dividen, Kebijakan Hutang, Profitabilitas, dan Likuiditas Terhadap Harga Saham. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 7. doi:<http://dx.doi.org/10.17977/um004v7i12020p31>
- Herlianto, D. (2015). *Anggaran keuangan*. Yogyakarta : Gosyen Publishing.
- Ifah Rofiqoh, Z. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Jin, J. (2023). Determinants of Successful Mergers and Acquisitions. *BCP Business & Management*, 203-208.
- Joseph Kim, K. H. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, 6478-6492.
- Koi-Akrofi, G. Y. (2016). Mergers and Acquisitions Failure Rates and Perspective on Why They Fail. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 150-158.
- Lize-Mari van Wyk, N. W. (2020). Alignment of Executive Long-Term Remuneration and Company Key Performance Indicators: An Exploratory Study. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 1-17.
- M Fuad, d. (2020). *Anggaran Perusahaan Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Negara, K. B. (2023, 3 3). Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER- 2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Retrieved from <https://jdih.maritim.go.id/en/peraturan-menteri-bumn-no-per2-mbu-03-2023>
- Phadermrod, R. C. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management* 194–203. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Pusat, P. (2007, 8 16). Undang-undang (UU) Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39965>
- Pusat, P. (2010, 7 10). Sehat, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 57 Tahun 2010 tentang Penggabungan Atau Peleburan Badan Usaha Dan Pengambilan Saham Perusahaan Yang Dapat Mengakibatkan Terjadinya Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/5079>
- Putri Rahmawati, A. M. (2023). Strategi Mengembangkan Perusahaan Melalui Merger dan Akuisisi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen (EKO-BISMA)*, 116 -123.
- Rangkuti, F. (2014). *Teknik Membedah Kasus Bisnis. Analisis SWOT*. Jakarta: PT Elex Media dan PT Gramedia Group.
- Santana Dipura, D. S. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 23-33.
- Stendahl, E. (2018). *Headquarters' Involvement in Managing Subsidiaries*. Sweden: Stockholm Business Schoo.