

INTISARI

Strategi korporat yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan induk akan memiliki kecenderungan yang tepat dan efektif apabila terdapat tingkat kesesuaian (*fit*) yang tinggi antara karakteristik induk perusahaan dengan anak-anak perusahaannya (Campbell, Goold dan Alexander, 1995). Tingkat kesesuaian yang tinggi antara karakteristik induk dengan anak perusahaan akan mendukung proses penciptaan nilai perusahaan secara keseluruhan sementara tingkat kesesuaian yang rendah justru akan merusak nilai. Menurut Thompson, Peteraf, Gamble dan Strickland (2012), strategi diversifikasi dapat dilakukan apabila mampu menciptakan nilai lebih bagi pemegang sahamnya dalam artian unit bisnis atau anak perusahaan yang dipilih tersebut harus mempunyai kinerja yang lebih baik di bawah pengelolaan manajemen korporat (*under single corporate umbrella*) daripada berdiri sendiri secara independen (*stand-alone business*).

Sebagai sebuah entitas bisnis besar yang telah memiliki banyak anak perusahaan, Pertamina dituntut untuk menjalankan sistem tata kelola perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip komersial yang kuat, dalam artian mampu memberikan nilai tambah, manfaat maupun tingkat keuntungan yang maksimal kepada para pemegang saham dan pemangku kepentingan yang ada. Oleh sebab itu Pertamina perlu melakukan analisis yang mendalam terhadap implementasi strategi pengelolaan anak-anak perusahaannya untuk mengetahui bagaimana tingkat kesesuaian antara karakteristik induk dengan anak-anak perusahaannya, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat mengembangkan strategi *corporate parenting* (*parenting style*) yang sesuai, efektif dan akan semakin meningkatkan nilai serta daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Melalui analisis *Corporate Parenting Framework* yang dikembangkan oleh Campbell *et.al* (1995) akhirnya diperoleh hasil bahwa untuk anak perusahaan Pertamina yang bergerak di bisnis utama (*core business*) posisinya berada di kategori *Heartland Business* pada *Parenting Fit Matrix*, sementara untuk anak perusahaan yang bergerak di bisnis penunjang (*non-core business*) posisinya berada di kategori *Ballast Business*. Berdasarkan hal tersebut maka *parenting style* yang cocok untuk dikembangkan Pertamina untuk anak perusahaan yang masuk dalam kategori *Heartland Business* adalah *Strategic Control*, sementara untuk anak perusahaan yang masuk dalam kategori *Ballast Business* adalah *Financial Control*.

Kata kunci: *strategi korporat, corporate parenting framework, parenting style.*

ABSTRACT

Corporate strategy developed by a parent company will have a tendency to be suitable and effective when there is a strong fit between the characteristics of the parent company with its subsidiaries (Campbell, Goold and Alexander, 1995). A strong fit between the characteristics of the parent to the subsidiary will support the company's overall value creation while a weak fit will actually destroy value. According to Thompson, Peteraf, Gamble and Strickland (2012), diversification strategy is justifiable if it is able to create more value for shareholders and have a better performance under a single corporate umbrella than they would perform operating as independent, stand-alone businesses.

As a large business entity of which had many subsidiaries, Pertamina is required to run a good corporate governance principle in a professional manner based on strong commerciality, in the sense that can provide added value, benefits and maximum profit to the existing shareholders and stakeholders. Therefore, Pertamina needs to perform in-depth analysis of the implementation of corporate parenting strategy for its subsidiaries to determine the fitness level between the characteristics of the parent with its subsidiaries, and thus the company can develop a suitable and effective corporate parenting strategy that will further enhance the value and competitiveness of the company as a whole.

Through analysis of the Corporate Parenting Framework developed by Campbell et.al (1995) finally obtained that Pertamina's subsidiaries engaged in the main business (core business) is in the category of Heartland Business of the Parenting Fit Matrix, while for subsidiary engaged in supporting business (non-core business) is in the category of Ballast Business. Under these conditions, a parenting style that is suitable to be developed by Pertamina for its subsidiaries in Heartland Business is Strategic Control, while for the subsidiary in the Ballast Business is Financial Control.

Keywords: *corporate strategy, corporate parenting framework, parenting style.*