

ANALISIS PENERAPAN SENTRALISASI FUNGSI AKUNTANSI DAN KEUANGAN DALAM PERUSAHAAN HOLDING: STUDI KASUS PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK.

Sigit Suhartono¹, Mukhamad Ikhwan Hadi², Moh. Agung Surianto³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Indonesia

Email: sigit.suhartono@sig.id, ikhwanhady40@gmail.com, cakagung@umg.ac.id

Abstrak

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) adalah salah satu Perusahaan BUMN yang sejak 2013 bertransformasi menjadi *Strategic Holding*. SIG memiliki 17 Anak Perusahaan (AP), yang terdiri dari 8 perusahaan *Cement Making* dan 9 *non Cement Making*. Dari Perusahaan *Cement Making*, 3 AP yang kepemilikan sahamnya 99,9% dimiliki SIG yaitu PT Semen Padang, PT Semen Tonasa dan PT Semen Gresik. Penelitian ini dilakukan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.(SIG). Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis penerapan Kebijakan & SOP pada PT SIG (2) Efektifitas penerapan sentralisasi fungsi Akuntansi & Keuangan di PT SIG. Metode dasar yang digunakan adalah deskriptif dengan pelaksanaan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, Forum Group Discuss (FGD) dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Kebijakan & SOP Holding pada Anak Perusahaan (AP) telah dilaksanakan dengan baik berdasarkan review yang dilakukan secara periodic serta sebagai upaya untuk menciptakan nilai tambah grup, efisiensi, dan kinerja BUMN yang lebih baik.

Kata Kunci: Fungsi Akuntansi & Keuangan, Holding Company, Sentralisasi, Outsourcing

Abstract

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) is one of the state-owned companies that since 2013 has transformed into a *Strategic Holding*. SIG has 17 Subsidiaries (AP), consisting of 8 Cement Making companies and 9 non Cement Making companies. Of the Cement Making Companies, 3 APs whose share ownership is 99.9% owned by SIG, namely PT Semen Padang, PT Semen Tonasa and PT Semen Gresik. This research was conducted at PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). The objectives of this study are (1) analyzing the implementation of Policies & SOPs at PT SIG, (2) Effectiveness of the implementation of centralization of Accounting & Finance functions at PT SIG. The basic method used is descriptive with the implementation of case studies. Data collection was carried out by interview, observation, Forum Group Discuss (FGD) and documentation methods. The results showed that the implementation of Holding Policies & SOPs in Subsidiaries (AP) has been implemented well based on periodic reviews and as an effort to create added value for the group, efficiency, and better performance of SOEs.

Keywords: Accounting & Finance Functions, Holding Company, Centralization, Outsourcing

Analisis Penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan dalam Perusahaan Holding: Studi Kasus PT Semen Indonesia (Persero) TBK. dan Anak Perusahaannya

Pendahuluan

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) adalah salah satu Perusahaan BUMN yang sejak 2013 bertransformasi menjadi *Strategic Holding*. SIG memiliki 17 Anak Perusahaan (AP), yang terdiri dari 8 perusahaan *Cement Making* dan 9 *non Cement Making*. Dari Perusahaan *Cement Making*, 3 AP yang kepemilikan sahamnya 99,9% dimiliki SIG yaitu PT Semen Padang, PT Semen Tonasa dan PT Semen Gresik.

Sentralisasi fungsi-fungsi akuntansi dan keuangan dalam Holding company menjadi penting dalam bisnis saat ini. Di dalam riset (Kiukas, 2021), *Reorganizing functions in financial management : lessons learned*, menyatakan manfaat dari pengelolaan keuangan terpusat adalah efisiensi, pengembangan proses dan peningkatan kualitas. Lebih khusus sentralisasi fungsi Akuntansi dan Keuangan dapat membantu meningkatkan transparansi, akurasi, dan efisiensi dalam pelaporan keuangan. Sesuai dengan riset dari (Long & Liu, 2016) yang berjudul *Research of Enterprise Groups and Centralized Financial Management*.

Namun demikian sampai dengan akhir 2021 beberapa fungsi khususnya di bidang Akuntansi & Keuangan, masih desentralisasi di masing-masing AP (Surat Keputusan Direksi No.037/Kpts/Dir/2020 tentang Struktur Organisasi Direktorat Finance). Dengan berbagai dinamikanya di awal 2022, terbentuklah sentralisasi fungsi akuntansi & keuangan dengan ditandatanganinya Perjanjian Jasa Fungsi Keuangan / *Managed Service Agreement* (MSA) antara SIG dengan anak perusahaannya (*Cement Making*) yaitu Semen Padang (SP), Semen Tonasa (ST) & Semen Gresik (SG), dimana poin utama dari perjanjian itu adalah sentralisasi fungsi-fungsi akuntansi & keuangan di SIG sebagai Holding Company. Hal ini berdampak signifikan baik bagi Holding sendiri maupun para AP terutama dari sisi Kebijakan (*Policy*) & *Standard Operating Procedure* (SOP) yang harus selaras antara AP dengan Holding.

Menurut (Huber et al., 2019) dalam bukunya "Fixing State-Owned Enterprises New Policy solution to old problems", menyatakan bahwa sentralisasi di fungsi akuntansi & keuangan di Holding lebih efektif dibanding desentralisasi. Beberapa manfaat implementasi inisiatif sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan antara lain : (1) Optimalisasi fungsi Treasury. Kendali penuh *Cash Management* serta meningkatkan *bargain power* SIG ke market. (2) Optimalisasi Human Capital. Meminimalkan penggunaan *outsourcing* serta efisiensi biaya tenaga kerja *outsourcing*.

Dengan penelitian ini, studi kasus pada Perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. diharapkan diketahui, sejauh mana efektifitas dan efisiensi penerapan sentralisasi fungsi Akuntansi dan Keuangan antara Holding dan Anak Perusahaannya. Implementasi Kebijakan Sentralisasi Pengelolaan Anggaran Di Kedeputan Bidang Ilmu Pengetahuan Teknik LIPI Bandung (Vivi Elvina Panjaitan, 2020). Pemenuhan Hak atas Pendidikan dalam Sentralisasi Kurikulum pada Pendidikan Tinggi (RB Aritonang, 2018). Analisis Penerapan Cash Management System Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Di Pik Pulogadung (Imelda Sari, 2020)

Metode

Metode Dasar

Metode penelitian yang dilakukan yaitu Kualitatif Deskriptif dengan Teknik penelitian berupa studi kasus menggunakan observasi dan wawancara. Menurut (Gunawan, 2022) di bukunya "Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik". Buku ini membahas paradigma dan prinsip-prinsip implementasi metode penelitian kualitatif deskriptif. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi,

Analisis Penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan dalam Perusahaan Holding: Studi Kasus PT Semen Indonesia (Persero) TBK. dan Anak Perusahaannya

gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Jw, 1998) yang berjudul "Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches". Penelitian ini berfokus pada penerapan sentralisasi fungsi Akuntansi dan Keuangan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Tempat dan Waktu

Tempat penelitian dilaksanakan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, yang beralamat di South Quarter, Tower A, Lt 19-20 Jl. R.A. Kartini Kav.8 Cilandak Barat, Jakarta Selatan, DKI Jakarta. Waktu Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu 10 bulan bersamaan dengan pelaksanaan Project Sentralisasi Fungsi Akuntansi Keuangan dari Mei 2021 sampai dengan Pebruari 2022.

Informan Penelitian

Dalam penelitian ini informan penelitian adalah semua pegawai di bidang Akuntansi dan Keuangan PT SIG (163 orang), PT SP (26 orang), PT ST (13 orang) dan PT SG (7 orang) yaitu total sebanyak 209 orang.

Jenis data yang diambil

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil langsung dari lapangan. Dalam penelitian ini, data yang dicatat dan dikumpulkan adalah data yang diambil dari hasil diskusi-diskusi grup atau Forum Group Discussion (FGD), yang dilakukan secara berkala per masing-masing AP yang dikawal tim dari Departemen Finance Policy & Excellence (FPE) SIG dibantu tim konsultan dari Ernts & Young (EY). Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung dengan pertanyaan berdasarkan kuesioner kepada pegawai band 1 - 4 di PT SIG & PT ST, PT SP & PT SG

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber yang sudah ada sebelumnya. Data sekunder bisa diperoleh dari berbagai sumber seperti Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK), Laporan Keuangan Perusahaan, situs web resmi Perusahaan, Deliverables atau hasil Project Konsultan (EY).

Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui metode-metode berikut

1. Wawancara

Dalam bukunya "Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation" (Sharan, 2009). Yang membahas tentang desain penelitian kualitatif secara umum, termasuk pengumpulan data dengan wawancara ke subyek penelitian. Pada penelitian ini, wawancara langsung dilakukan dengan Pegawai PT. SI, PT SP, PT ST dan PT SG.

2. Observasi

Observasi yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung ke lapangan atau obyek penelitian. Pengamatan ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui teknik wawancara serta Forum Grup Discussion (FGD), (Sugiyanto et al., 2015).

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode Analisis Kualitatif Deskriptif dengan menganalisis tujuan penelitian yang pertama adalah apakah

Analisis Penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan dalam Perusahaan Holding: Studi Kasus PT Semen Indonesia (Persero) TBK. dan Anak Perusahaannya

penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. sudah sesuai standar yang berlaku, serta kedua adalah mengetahui efektifitas pelaksanaan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Apabila tidak sesuai dengan standar yang berlaku serta tidak efektif pelaksanaan Sentralisasi Fungsi Akuntansi & Keuangan di SIG, maka perlu adanya evaluasi kembali terkait sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan ini agar harapan Perusahaan dapat berjalan dengan baik lagi.

Hasil dan Pembahasan

Teori Organisasi

Teori ini dapat digunakan untuk memahami struktur organisasi dan bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan buku (Daft & Lengel, 1986) yang berjudul "Organization Theory and Design", yang membahas berbagai teori organisasi dan desain organisasi yang dapat digunakan untuk memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat diterapkan di Holding Company.

Menurut dari (Jason, 2022) yang berjudul "Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace" Buku ini membahas berbagai teori organisasi dan perilaku organisasi yang dapat digunakan untuk memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan komitmen karyawan.

Teori Sistem Informasi

Teori ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat mempengaruhi sistem informasi keuangan perusahaan. Teori ini juga dapat membantu dalam memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat mempengaruhi penggunaan teknologi informasi dalam pengolahan data keuangan.

Menurut (Laudon & Laudon, 2020) di bukunya "Management Information Systems: Managing the Digital Firm". Buku ini membahas berbagai konsep dan teori sistem informasi yang dapat digunakan untuk memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat diterapkan di holding company dengan bantuan sistem informasi. Disamping itu didukung oleh buku karya (Gelinas et al., 2018) yaitu "Accounting Information Systems". Buku yang membahas berbagai konsep dan teori sistem informasi terkait dengan akuntansi yang dapat digunakan untuk memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat diterapkan di holding company dengan bantuan sistem informasi akuntansi.

Teori Keuangan

Teori ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Teori ini juga dapat membantu dalam memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan keuangan perusahaan.

Menurut buku karya (Titman et al., 2018) yaitu "Financial Management: Principles and Applications". Buku ini membahas prinsip-prinsip keuangan dan penerapan sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan di holding company dalam pengambilan keputusan keuangan yang tepat. Demikian pula secara global internasional dalam buku karya (Eun et al., 2021) yang berjudul "International Financial

Analisis Penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan dalam Perusahaan Holding: Studi Kasus PT Semen Indonesia (Persero) TBK. dan Anak Perusahaannya

Management". Buku ini membahas aspek keuangan internasional dan penerapan sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan di holding company dalam konteks global.

Teori Keagenan

Teori ini dapat digunakan untuk memahami hubungan antara pemegang saham dan manajemen perusahaan dalam konteks sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan. Teori ini juga dapat membantu dalam memahami bagaimana sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan dapat mempengaruhi kualitas informasi keuangan yang disajikan oleh perusahaan.

Menurut buku (Hardjoeno, 2021) yang berjudul "Menata Organisasi dan Pembentukan Holding Company: Studi dan Analisis pada Badan Usaha Milik Negara". Buku ini membahas tentang pembentukan holding company dan analisis mengenai teori keagenan yang terkait dengan sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan di Holding Company.

Penyusunan model kapabilitas dan proses bisnis dimulai dengan adanya arahan, komitmen dan keputusan strategis dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini adalah arahan Direktur Keuangan SIG. Adapun hasil analisis sentralisasi adalah strategi, model, tata kelola dan struktur organisasi untuk menjalankan sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan.

Rancangan model operasional sentralisasi finance SIG sebagai acuan implementasi sentralisasi diantaranya menghasilkan penyelarasan Kebijakan & SOP serta perubahan signifikan struktur organisasi terutama di Direktorat Keuangan yang dibawahnya ada Departemen Finance Policy & Excellence serta Business Controller yang akan bertindak sebagai orang Holding (SIG) yang ditempatkan di AP (SG, ST, SP) sebagai Kepala Departemen Akuntansi & Keuangan. Secara legalitas formal juga telah diikat dengan adanya Perjanjian Jasa Pengelolaan Fungsi Akuntansi Keuangan / Managed Service Agreement (MSA) antara SIG dengan AP (SG, SP & ST).

Departemen Finance Policy & Excellence sendiri salah satu tugasnya adalah memberikan panduan dan menjaga standarisasi aktifitas usaha di Holding dan AP serta monitoring pekerjaan yang dilakukan oleh Business Controller di masing-masing AP. Sedangkan tugas secara garis besar daripada Business Controller adalah menjalankan fungsi Akuntansi & Keuangan di masing-masing AP

Menurut (Zhou & Wong, 2021) dalam risetnya yang berjudul "Power Allocation and Investment Efficiency of Parent-Subsidiary Company" menyatakan bahwa disarankan agar memusatkan kekuatan finansial di tingkat perusahaan induk dapat membantu meningkatkan proses manajemen proyek, menghindari pemborosan sumber daya di tingkat anak perusahaan, dan mencapai pengelolaan sumber daya keuangan yang terpadu. Manfaat implementasi inisiatif sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan adalah optimalisasi treasury dimana kendali penuh Cash Management ada di tangan Holding. Sentralisasi keuangan akan meng-konsentrasikan aktifitas cash management dan meningkatkan kendali atas arus kas sehingga dapat meningkatkan visibility atas posisi kas SIG Grup untuk pengelolaan keuangan yang lebih efektif. Selain itu, standarisasi Kebijakan & SOP terkait cash management yang lebih efisien. Disamping itu optimalisasi treasury juga dapat meningkatkan Bargain Power SIG ke market, misalnya perbankan, asuransi dll. Konsentrasi kas SIG Grup meningkatkan financial scale dan memberikan bargain power yang lebih kuat ke market dalam penempatan investasi sehingga berpotensi meningkatkan pendapatan bunga.

Analisis Penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan dalam Perusahaan Holding: Studi Kasus PT Semen Indonesia (Persero) TBK. dan Anak Perusahaannya

Selanjutnya adalah optimalisasi Human Capital dimana optimalisasi tenaga kerja organik dan meminimalkan tenaga kerja yang menggunakan tenaga kerja Outsourcing. Meminimalkan penggunaan tenaga outsourcing dari yang sebelumnya ada 304 orang baik di SIG & AP (SP, SG & ST) menjadi 54 orang atau berkurang sebesar 18%. Efisiensi dari biaya tenaga kerja adalah sebesar Rp240jt – 304jt per bulan atau setara dengan Rp3M – 4M per tahun.

Disamping itu ada pula manfaat dari sentralisasi ini adalah dari aspek perpajakan, dimana terdapat pengurangan beban pajak dikarenakan kurang lebih 95% fungsi pajak masih berada di AP, dimana sebagian besar dari mereka tidak tertib administrasi serta kompetensi dari tim pajaknya masih belum merata.

Kesimpulan

Hasil penelitian menyimpulkan beberapa aspek kunci terkait implementasi sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan. Pertama, strategi dan pengambilan keputusan sentralisasi berasal dari inisiatif sentralisasi yang dipandu oleh arahan, komitmen, dan keputusan strategis dari Direktur Keuangan SIG. Analisis sentralisasi mencakup strategi, model, tata kelola, dan struktur organisasi yang dirancang untuk menjalankan fungsi akuntansi dan keuangan secara terpusat. Kedua, model operasional sentralisasi melibatkan penyesuaian kebijakan, SOP, dan perubahan struktural, didukung oleh perjanjian formal antara SIG dan AP dalam Managed Service Agreement (MSA). Struktur organisasi baru melibatkan Departemen Finance Policy & Excellence serta Business Controller di setiap AP. Manfaat implementasi sentralisasi mencakup optimalisasi treasury, peningkatan kontrol atas arus kas, standarisasi kebijakan, dan peningkatan Bargain Power SIG ke pasar, yang dapat berkontribusi pada peningkatan pendapatan bunga. Selain itu, manfaat dari optimalisasi Human Capital mencakup pengurangan tenaga kerja outsourcing, dengan potensi efisiensi biaya yang signifikan. Secara keseluruhan, implementasi sentralisasi fungsi akuntansi dan keuangan diharapkan memberikan manfaat strategis dan operasional yang signifikan, berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan dan operasional organisasi secara menyeluruh.

Analisis Penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan dalam Perusahaan Holding: Studi Kasus PT Semen Indonesia (Persero) TBK. dan Anak Perusahaannya

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Eun, C. S., Resnick, B. G., & Chuluun, T. (2021). *International financial management*. McGraw-Hill.
- Gelinas, U. J., Dull, R. B., & Wheeler, P. (2018). *Accounting information systems*. Cengage AU.
- Gunawan, I. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*. Bumi Aksara.
- Hardjoeno, R. (2021). *Menata Organisasi dan Pembentukan Holding Company*.
- Huber, J., Jara, M., Kim, H., Ter-Minassian, T., & Wagner, R. (2019). *Fixing State-Owned Enterprises: New policy solutions to old problems*. Inter-American Development Bank.
- Jason, A. C. (2022). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- Jw, C. (1998). Qualitative inquiry and research design. *Choosing Among Five Traditions*.
- Kiukas, N. (2021). *Reorganizing functions in financial management: lessons learned*.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: managing the digital firm*. Pearson Publishing.
- Long, H., & Liu, O. (2016). Research of enterprise groups and centralized financial management. *2016 International Conference on Economy, Management and Education Technology*, 986–989.
- Sharan, B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Wiley.
- Sugiyanto, S., Kartowagiran, B., & Jailani, J. (2015). Pengembangan Model Evaluasi Proses Pembelajaran Matematika Di SMP Berdasarkan Kurikulum 2013. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 19(1), 82–95.
- Titman, S., Keown, A. J., & Martin, J. D. (2018). *Financial management: Principles and applications*. Pearson.
- Zhou, J., & Wong, Z. (2021). Power Allocation and Investment Efficiency of Parent-Subsidiary Company—Empirical Analysis Based on the Perspective of Subdivision of Power. *Modern Economy*, 12(9), 1321–1338.