

## STRATEGI KORPORASI PADA PERUSAHAAN MILIK NEGARA TBK DENGAN MENGGUNAKAN *CORPORATE PARENTING FRAMEWORK*

### *CORPORATE STRATEGY AT PERUSAHAAN MILIK NEGARA TBK USING THE CORPORATE PARENTING FRAMEWORK*

Tasya Laudita Rumampuk<sup>\*)</sup>, Yudha Heryawan Asnawi<sup>\*)</sup>, Imam Teguh Saptono<sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup>Sekolah Bisnis, IPB University  
Jl. Padjajaran, Bogor 16151, Indonesia

#### Riwayat artikel:

Diterima  
5 Februari 2023

Revisi  
22 Mei 2023

Disetujui  
26 Juni 2023

Tersedia online  
30 September 2023

*This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)*



**Abstract:** *This study aims to assess the level of suitability between the parenting characteristics of Perusahaan Milik Negara Tbk and the critical success factors of PT Discover Indonesia Ltd; assessing the degree of suitability between the parenting characteristics of Perusahaan Milik Negara Tbk and the parenting opportunities of PT Discover Indonesia Ltd; determine Discover's position based on the parenting fit matrix area and formulate priority strategies that can be applied by Perusahaan Milik Negara Tbk to PT Discover Indonesia Ltd using the AHP method. This suitability assessment uses the Parenting Fit Matrix approach based on the calculation of the weights and ratings filled out by the top management of the parent company and its subsidiaries. The final results of this study indicate that the position of the area of PT Discover is at the Edge of Heartland, namely a position where the parent company can add value but in some cases has the potential to destroy the value of the subsidiary. In this position, the main strategies that can be carried out based on the AHP assessment are formulated, namely accelerating the development of new field projects in assets that have just been operated by Discover.*

**Keywords:** *AHP, corporate strategy, corporate parenting framework, oil and gas, parenting fit matrix*

**Abstrak:** Penelitian ini memiliki tujuan untuk menilai tingkat kesesuaian antara parenting characteristics Perusahaan Milik Negara Tbk dengan critical success factors dari PT Discover Indonesia Ltd; menilai tingkat kesesuaian antara parenting characteristics Perusahaan Milik Negara Tbk dengan parenting opportunities dari PT Discover Indonesia Ltd; menentukan posisi Discover berdasarkan area parenting fit matrix dan merumuskan strategi prioritas yang dapat diterapkan oleh Perusahaan Milik Negara Tbk kepada PT Discover dengan menggunakan metode AHP. Penilaian kesesuaian ini menggunakan pendekatan Parenting Fit Matrix berdasarkan perhitungan bobot dan rating yang diisi oleh manajemen puncak dari perusahaan induk dan anak perusahaan. Hasil akhir dari penelitian ini menunjukkan bahwa posisi area dari PT Discover Indonesia Ltd berada di *Edge of Heartland*, yaitu posisi dimana perusahaan induk dapat menambah nilai tetapi dalam beberapa hal dapat berpotensi untuk menghancurkan nilai anak perusahaan. Pada posisi tersebut dirumuskan strategi utama berdasarkan hasil AHP adalah akselerasi pengembangan proyek lapangan baru di asset yang baru dioperasikan oleh Discover.

**Kata kunci:** AHP, kerangka pengasuhan perusahaan, minyak dan gas, matriks kesesuaian pengasuhan, strategi korporasi

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:  
Email: [tasyalauditarumampuk@apps.ipb.ac.id](mailto:tasyalauditarumampuk@apps.ipb.ac.id)

## PENDAHULUAN

Indonesia mampu aktif di sektor migas selama hampir 130 tahun dengan memiliki sejarah produksi gas yang panjang dan relatif sukses, ditandai dengan kerangka pengaturan yang relatif stabil. Indonesia telah menjadi pionir internasional dan terus menjadi pemain penting dalam industri migas internasional. Indonesia merupakan produsen gas alam terbesar kesepuluh di dunia dan produsen terbesar kedua di kawasan Asia Pasifik setelah China (Indonesia *Investments*, 2018). Sehingga, industri migas menjadi sektor penentu dalam pembangunan nasional, baik dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku industri dan kebutuhan energi dalam negeri maupun sebagai penghasil PDB negara, sehingga sektor ini harus dikelola semaksimal mungkin (BPH Migas, 2021). Migas menjadi sumber energi primer di bumi dibandingkan dengan sumber energi lainnya seperti energi surya, angin, panas bumi, nuklir dan hidrolik.

Bisnis hulu migas merupakan bisnis dengan karakteristik yang unik dan berbeda dari bisnis lainnya. Karakteristik yang unik ini bersifat spekulatif, yaitu memerlukan biaya yang besar serta sifat minyak bumi dan gas yang tidak bisa diproduksi kembali. Dengan karakteristik yang unik tersebut, maka industri migas syarat akan risiko, memerlukan teknologi tinggi, padat modal dan pengelolaan yang optimal serta profesional. Perusahaan yang tumbuh di sektor migas yang terdiversifikasi menyebabkan perusahaan perlu membentuk kompetensi inti yang cenderung berbeda dengan bisnis awalnya. Salah satu yang harus dilakukan perusahaan korporasi yaitu melalui pengembangan anak perusahaan dalam kelompok bisnis (Shams *et al.* 2021). Untuk memfokuskan pembentukan kompetensi antara perusahaan induk dengan anak perusahaannya, dilakukan strategi korporasi untuk merencanakan dan mengeksekusi strategi dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu berkontribusi untuk mengoperasikan strategi perusahaan (Assadzadeh *et al.* 2021).

Perusahaan Milik Negara Tbk (PMN) merupakan *Subholding Gas* yang melakukan seluruh kegiatan proses bisnis hilir gas bumi. PMN menjalankan aktivitas bisnisnya sebagai perusahaan induk, membentuk beberapa anak perusahaan untuk mengelola beberapa jenis bisnis yang ada di Indonesia. PMN dan Entitas Anak serta Afiliasi sebagai bagian dari *holding* saling memberikan nilai tambah dan mendukung perusahaan dalam penyediaan produk kepada segmen pengguna

akhir. Ketersediaan gas bumi yang andal dan berkualitas dapat terealisasi karena dukungan dari Entitas Anak dan Afiliasi yang memiliki peran penting serta menjadi *core business* dalam ketersediaan gas bumi melalui bidang penyimpanan dan gas *processing*, usaha hulu, niaga gas bumi dan kegiatan lainnya. Semua kegiatan tersebut dijalankan dengan tujuan mendapatkan cadangan minyak dan gas yang selanjutnya diharapkan dapat diproduksi dan dikembangkan.

Berdasarkan laporan keuangan perusahaan, kinerja keuangan PMN pada tahun 2020 tercatat positif dari laba bersih Perseroan yang dibukukan. Pendapatan Perseroan tercatat merealisasikan 94% dari target RKAP 2021 (realisasi USD3,04 Miliar dari target USD3,23 Miliar). Namun data ini seimbang dengan Beban Usaha yang dilindungi berdasarkan upaya efisiensi. Tercatat beberapa anak perusahaan dari PMN mampu memperoleh hasil kerja yang cukup baik. Ditandai dengan kenaikan kontribusi laba dari anak perusahaan yang cukup signifikan, namun adapun anak perusahaan yang mengalami kerugian. Berdasarkan laporan keuangan PMN, terdapat dua anak perusahaan yang mengalami kerugian atau atribusi memiliki nilai negatif, yaitu PT Discover dengan nilai keuntungan -57,95USD dan PT Permata Indonesia dengan nilai keuntungan -15,31USD. Pada 2020 PT Permata Indonesia mengalami penurunan yang sebagian besar diikuti oleh nilai keuntungan yang rendah karena sebagian besar di akibatkan oleh wabah Covid-19. Berbeda dengan PT Discover yang mengalami kerugian dari tahun ketahun.

Pada Gambar 1, PT Discover dari 2015 sampai 2020 terus mengalami kerugian. Dapat dilihat bahwa total atribusi PT Discover mengalami nilai atribusi yang negatif, hanya tahun 2018 dan 2021 mengalami nilai positif. Salah satu yang menjadi penyebab penurunan laba oleh PT Discover adalah harga minyak mentah dunia. Berdasarkan Macrotrends (2021), rata-rata harga minyak mentah *West Texas Intermediate* (WTI), terdapat tren penurunan harga minyak mentah dunia dari 2014 sebesar 93,17 US\$ per barel menjadi 48,72 US\$ per barel pada 2015. Penurunan harga minyak mentah dunia menjadi faktor penting dalam penurunan kinerja keuangan PT Discover pada 2015. Pada 2021, terdapat kenaikan harga minyak mentah dunia, yaitu sebesar 52,77 US\$ per barel pada 2020 dan menjadi 68,13 US\$. Hal ini menjadi katalis positif terhadap kinerja PT Discover. Setelah merugi pada dua tahun berturut-turut, pada 2021 PT Discover mendapatkan

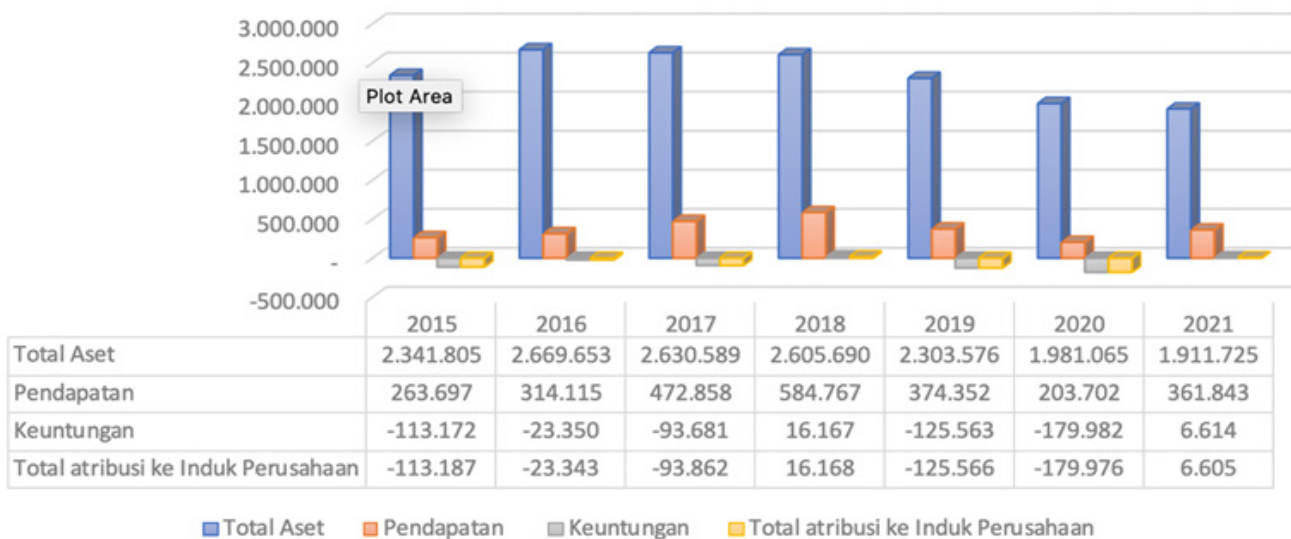
keuntungan sebesar 6 Juta US\$. Namun, untuk terus melanjutkan tren positif dari sisi kinerja keuangan PT Discover, dibutuhkan perumusan strategi korporasi agar dapat memberikan keuntungan kepada induk perusahaan.

PMN membentuk anak perusahaan untuk meningkatkan kinerja dengan fokus kepada *adjacent business* dan diversifikasi bisnis. *Adjacent business* merupakan penciptaan lini bisnis yang baru untuk menciptakan *core business* (Scholess *et al.* 2021), diversifikasi bisnis merupakan strategi pertumbuhan dimana perusahaan mengembangkan bisnisnya melalui penambahan bisnis atau perpindahan bisnis yang berbeda (Chan *et al.* 2019). PT Discover merupakan entitas anak dari PMN yang merupakan perusahaan nasional yang bergerak di bidang hulu migas. Tujuan pendirian PT Discover yaitu untuk menyediakan migas jangka panjang bagi PMN. PT Discover terlibat dalam investasi dan bisnis hulu yang meliputi eksploitasi, eksplorasi penemuan dan pengembangan sumber energi.

Untuk terus mewujudkan langkah strategis dalam mencapai tujuan korporasi, PT Discover perlu mendapatkan perhatian khusus dari PMN selaku perusahaan induk. Permasalahan dalam penelitian ini

berfokus pada peningkatan kinerja PT Discover. PMN perlu menyiapkan strategi korporasi yang terbaik untuk melakukan pola pengasuhan kepada PT Discover. Perusahaan induk tidak selalu beroperasi sebagai bisnis independen, namun dianggap sebagai pusat biaya, menanggung sebagian besar biaya administrasi dan ikut mengatur segala aktivitas bisnis anak perusahaannya (Sing & Salwan, 2015).

Menurut Goold *et al.* (1994), untuk dapat menciptakan suatu *value added* perusahaan dibutuhkan strategi korporasi yang efektif. *Corporate parenting framework* merupakan kerangka analisis tingkat korporasi dalam mengidentifikasi masalah utama bisnis yang terdapat dalam portofolio perusahaan. Metode ini terdiri dari pendekatan yang harus dilakukan kepada unit bisnis agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik dengan model konseptual dan analisis yang sesuai (Campbell *et al.* 1995). Hunger & Thomas (2004) menjelaskan bahwa korporasi yang membawahi banyak unit bisnis, membutuhkan strategi korporasi dengan pendekatan berbeda untuk mengatur berbagai unit. Menurut Galpin (2019) pengembangan dalam pendekatan pengasuhan perusahaan yang terfokus sebagai kompetensi inti berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif.



Gambar 1. Financial Highlight PT Discover, 2015-2021 (Laporan Keuangan PNM, 2020).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Campbell *et al.* (1995) dan Asikin *et al.* (2021), pada penelitian tersebut hanya menggunakan pendekatan *corporate parenting framework* sebagai penilaian tingkat kesesuaian perusahaan induk dengan anak perusahaan. Berbeda pada penelitian ini yang diperkuat dengan menggunakan metode tambahan yaitu *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk memprioritaskan strategi bagi Discover dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Asikin *et al.* (2021), penggunaan *parenting fit matrix* memiliki keterbatasan yang berasal dari tingginya subjektivitas, maka dibutuhkan analisis tambahan yaitu AHP untuk hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

Tujuan penelitian ini adalah (1) menilai tingkat kesesuaian antara *parenting characteristics* PMN dengan *critical success factors* dari PT Discover; (2) menilai kesesuaian *parenting characteristics* dari PMN dengan *parenting opportunities* PT Discover; (3) menentukan posisi PT Discover berdasarkan area *parenting fit matrix* dan (4) merumuskan strategi prioritas yang dapat diterapkan oleh PT PMN kepada PT Discover menggunakan metode AHP.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di Perusahaan Milik Negara Tbk selaku perusahaan induk dan PT Discover Indonesia Ltd selaku anak perusahaan. Penelitian dilakukan pada November 2023 sampai dengan Desember 2022. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan *depth interview* dan pemberian kuesioner kepada salah satu *Advisor Corporate Strategy* di PMN selaku perusahaan induk dan Manajer PT Discover selaku anak perusahaan. Data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan yang bersifat *internal*.

Pada pertanyaan untuk setiap variabel yang dibutuhkan dalam data primer akan disediakan dalam kuesioner dan wawancara pada pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Campbell *et al.* (1998) yang telah diterbitkan dalam bentuk jurnal. Hasil dari pemetaan dengan menggunakan *parenting fit matrix* menunjukkan posisi perusahaan berdasarkan 5 area, yaitu *Heartland Business*, *Edge of Heartland Business*, *Ballast Business*, *Value Trap Business*, dan *Alien Territory Business* (Porter 1988). Area tersebut

memberikan gambaran mengenai keadaan perusahaan dan kompetensi inti yang dimiliki anak perusahaan. Selain menggunakan *parenting fit matrix*, dilakukan analisis tambahan untuk membantu perusahaan mengimplementasikan strategi. Maka dapat dirumuskan strategi prioritas dengan menggunakan metode AHP untuk membantu para pengambil keputusan menerapkan strategi secara optimal dengan menyesuaikan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Penggunaan metode AHP menjadi pembeda antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Campbell *et al.* (1995) dan Asikin *et al.* (2021) sebelumnya.

Langkah-langkah dalam penelitian yang dilakukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel *critical success factor*, *parenting opportunities* dan *parenting characteristic* yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi karakteristik yang berhubungan dengan *critical success factors* dan *parenting opportunities* dari PT Discover.
2. Identifikasi karakteristik yang berhubungan dengan *parenting characteristic* dari PMN.
3. Setelah identifikasi *critical success factors* dan *parenting opportunities* PT Discover diidentifikasi, maka akan dilakukan pembobotan terhadap karakteristik tersebut oleh Manajer dari PT Discover. Setiap karakteristik tersebut dapat memiliki bobot nilai yang berbeda tergantung dari penilaian manajer PT Discover. Jumlah dari hasil pembobotan tidak melebihi angka 1 atau kurang dari 100%.

Hasil dari identifikasi karakteristik *critical success factors* dan *parenting opportunities*, maka akan diberikan *rating* atas kesesuaian dengan *parenting characteristic* oleh *Advisor Corporate Strategy* dari PMN. Hasil *rating* diantara 1 sampai dengan 5. Nilai 1 artinya tingkat kesesuaian antara perusahaan induk dengan unit bisnis sangat kecil. Nilai 5 artinya tingkat kesesuaian antara perusahaan induk dengan unit bisnis sangat besar.

Dilakukan perkalian antara bobot dan *rating* sehingga menghasilkan nilai. Hasil tersebut menentukan nilai untuk sumbu x yaitu kesesuaian antara *parenting opportunities* dengan *parenting characteristic* dan sumbu y yaitu ketidaksesuaian antara *critical success factors* dengan *parenting characteristic*. Hasil akhir didapatkan letak area PT Discover sesuai portofolio bisnis yang dapat digunakan sebagai evaluasi kesesuaian pengasuhan yang berguna untuk

memberikan gambaran tingkat kesesuaian perusahaan induk dengan anak perusahaan. *Parenting fit matrix* dapat dilihat pada Gambar 2.

Analisis penentuan prioritas strategi dengan metode AHP dilakukan untuk menentukan alternatif strategi yang terbaik sesuai dengan prioritas kepentingan (Jas *et al.* 2023). AHP merupakan teknik pengambilan keputusan yang sering digunakan (Dos Santos 2019). AHP adalah metode pengambilan keputusan multikriteria berdasarkan logika perbandingan berpasangan kriteria, daripada mengevaluasi semua kriteria secara bersama-sama, dalam masalah yang melibatkan banyak kriteria dan alternatif (Akdeniz *et al.* 2023). Pada metode AHP, pengambilan jumlah responden memiliki batas minimum yaitu 2 responden yang sesuai dengan pendapat Saaty (1993), sehingga penerapan metode ini mengutamakan kualitas data dari responden, tidak dari kuantitasnya. Penelitian ini membutuhkan metode AHP untuk hasil yang komprehensif (Piyawongwathana & Sak Onkvisit, 2021).

## HASIL

### Pola Parenting PMN Saat Ini

Pada saat ini, PMN mengasuh seluruh anak perusahaannya dengan pola pengasuhan *Key Manager* atau *Active Advisor* yang bersifat kebijakan sektoral bagi PMN. Pola ini diadopsi dari Teori Jaruzelski (2011) yang berfokus kepada budaya organisasi yang menjadi kunci penyelenggaraan strategis dan mendukung inovasi. Terdapat model konglomerasi antara PMN dengan Discover, yaitu dari sisi *market*; Saka tidak dapat melakukan penjualan produk terhadap *client* PMN, karena Saka memiliki *nature* bisnis yang berbeda dengan PMN. Sehingga, hanya produksi dari Lapangan Kepodang yang dibeli oleh PMN, sisanya dibeli oleh pihak eksternal. Bisnis hulu yang dilakukan oleh Discover diatur melalui regulasi dibidang hulu migas, dimana terdapat mekanisme tertentu yang harus dilakukan Discover ketika akan menjual produknya. Hal tersebut dilakukan sendiri oleh Discover tanpa intervensi dari PMN selaku induk.

### Identifikasi Parenting Characteristic

*Parenting characteristic* adalah beberapa karakteristik penting atau faktor sukses yang dimiliki perusahaan

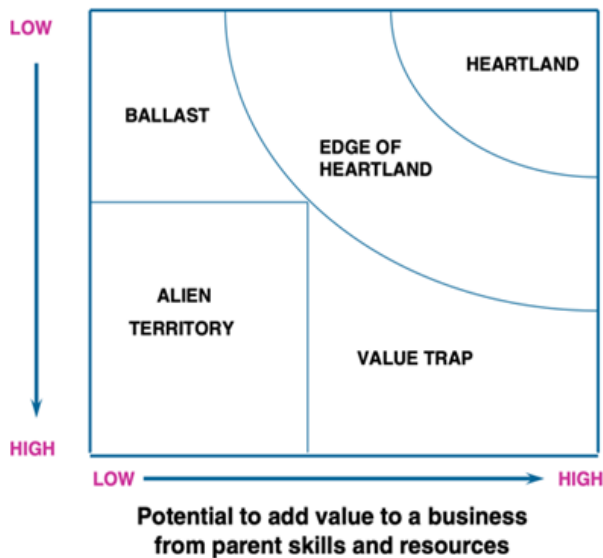
korporat yang *menjadi competitive advantage* perusahaan korporasi sehingga memberikan keunggulan bagi upaya penciptaan nilai kepada unit bisnis (Agbeche & Okechukwu, 2021). Karakteristik perusahaan induk dapat diukur dari beberapa faktor, yaitu peta mental atau pola pikir perusahaan; struktur, sistem dan proses; fungsi utama, layanan dan sumber daya; sumber daya, pengalaman dan kemampuan manajerial perusahaan induk, maupun kontrak desentralisasi. Proses identifikasi *parenting characteristic* diperoleh berdasarkan wawancara dan diskusi dengan *Advisor Corporate Strategy* yang berperan dalam pengambilan keputusan strategis manajemen sesuai dengan isunya, serta ikut melakukan *monitoring* manajemen kinerja seluruh anak yang berada dibawah PMN Group. Hasil identifikasi menyebutkan bahwa yaitu PMN selaku perusahaan induk memiliki karakteristik unggulan diantaranya sebagai berikut:

### Pola Pikir Perusahaan

Secara tata kelola yang dilakukan yaitu PMN kepada PT Discover menerapkan model pengelolaan portofolio, PMN akan mengatur PT Discover hanya pada aspek tertentu terkait investasi dan portofolio, sementara untuk aspek yang bersifat operasional akan lebih banyak diturunkan ke PT Discover. Sesuai dengan Aguilera *et al.* (2019), perusahaan induk akan mengarahkan arah strategis anak perusahaan. PMN menetapkan kebijakan sektoral yang bersifat *alignment* dan pemanfaatan bersama, contohnya terkait dengan teknologi informasi. Tim IT PMN memiliki kebijakan terkait layanan IT untuk PMN Group. Hal ini dilakukan dalam rangka *security* dan efisiensi, sehingga hal tersebut harus diikuti oleh seluruh member PMN Grup.

### Struktur Manajemen

Pada proses pembelian perusahaan, semua anak mendapatkan seluruh modal yang bersumber dari PMN dalam bentuk ekuitas maupun *shareholders loan*. Namun, PT Discover merupakan satu-satunya anak perusahaan PMN yang memiliki permodalan yang bersumber dari eksternal. Struktur modal di PT Discover terdiri dari Ekuitas (Modal disetor PMN), *Shareholders Loan* (Pinjaman dari PMN), *Bond* (Obligasi) dan pinjaman eksternal dari Bank. Selain terkait permodalan tersebut, PMN dapat mendorong PT Discover untuk meningkatkan *value of the company* sehingga nantinya dapat memberikan *capital gain* untuk PMN.



Gambar 2. Parenting fit matrix (Campbell *et al.* 1995)

### Fungsi Utama Perusahaan

PT Discover merupakan perusahaan yang *full cycle* dijalankan sendiri oleh PT Discover dan hanya sedikit hal-hal atau *resource* dari PMN selaku induk yang dapat dimanfaatkan bersama oleh PT Discover.

Sumber Daya, Pengalaman dan Kemampuan Manajerial

PT Discover merupakan perusahaan hulu migas yang secara *nature* bisnis berbeda dengan induknya, sehingga kompetensi dan kapabilitas yang wajib dimiliki pun berbeda. Sumber daya dengan kompetensi hulu migas yang langsung direkrut dan ditempatkan oleh PT Discover. Sementara disisi induk perusahaan, PMN tidak melakukan *recruitment* personil yang memiliki kompetensi yang sama dengan personil PT Discover.

### The Decentralization Contract

Diantara tugas dan tanggung jawab direksi PMN, PT Discover menjalankan aspek produksinya sendiri tanpa ada pendelegasian tugas dan tanggung jawab dari PMN selaku induk perusahaan. Secara jenis bisnis, PMN berbeda dengan Discover. PMN mengelola bisnis hilir, sedangkan Discover mengelola bisnis hulu. Maka, tugas dan tanggung jawab yang dilakukan berbeda meskipun Discover berada dibawah *holdings* PMN.

### Kesesuaian *Critical Success Factors*

Komponen pertama yang dilakukan dalam melakukan analisis kepada anak perusahaan dalam penelitian ini adalah melakukan identifikasi terhadap komponen *critical success factors*, yaitu faktor-faktor penentu keberhasilan dari unit bisnis yang membantu untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing pada Tabel 1. Penilaian kesesuaian selanjutnya dilakukan proses *rating* terhadap komponen *critical success factor* pada Tabel 2. Proses *rating* melalui diskusi serta pengisian kuesioner oleh *expert* dari PMN.

Berdasarkan pendapat responden dari PMN selaku perusahaan induk, manajemen risiko menjadi faktor utama dalam faktor penentu kesuksesan PT Discover. Usia blok yang sudah tua, menjadikan blok yang dioperasikan oleh PT Discover memiliki berbagai tantangan untuk tetap mencapai target produksi yang sudah ditetapkan perusahaan. Rencana strategis telah ditentukan sehingga membutuhkan investasi tinggi, terlebih dengan kondisi fasilitas produksi yang memerlukan *maintenance*. Hal ini menimbulkan berbagai potensi risiko yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan kegagalan produksi, kerugian atau bahkan kecelakaan kerja.

Faktor dengan *rating* tinggi lainnya adalah *health, safety* dan *environment* menjadi faktor penentu kesuksesan perusahaan. Dalam setiap aktivitas bisnis, PT Discover berkomitmen untuk menentukan standar dan praktik Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lindungan Lingkungan (K3LL) dan Keamanan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari etika kerja perusahaan. PT Discover telah memenuhi persyaratan regulasi kesehatan kerja, baik nasional maupun internasional. Standar ini ditetapkan karena ketika terjadi kecelakaan kerja di lingkungan Anak Perusahaan, akan berdampak pada *health, safety* dan *environment* di PMN Grup. Tantangan keselamatan kerja yang dihadapi PT Discover pada tahun sebelumnya berasal dari sejumlah kegiatan operasi yang memiliki risiko tinggi, seperti *onshore/offshore drilling*, kegiatan *preventive maintenance shut down* di *onshore* dan *offshore*, *well intervention campaign* dan kegiatan berisiko lainnya yang membutuhkan perhatian dan seluruh fungsi dalam organisasi perusahaan.

Berdasarkan hasil *scoring* dengan cara mengalikan bobot dengan *rating*, maka akan diperoleh nilai akhir (*value*) yang mencerminkan tingkat kesesuaian antara *critical success factors* PT Discover dengan *parenting characteristic* PMN selaku induk perusahaan yang disajikan dalam Tabel 3.

### Kesesuaian *Parenting Opportunities* dengan *Parenting Characteristic*

Untuk langkah selanjutnya, dilakukan proses *scoring* terhadap komponen *parenting opportunities* oleh responden dari PT Discover (Tabel 4). Indikator *management* yang menjadi faktor yang menentukan keberhasilan PT Discover dalam mengelola blok-blok

migas yang dimilikinya. PMN menilai bahwa produksi PT Discover merupakan kontribusi besar untuk PMN dalam bisnis hulu migas, dalam mengembangkan blok migas baik *offshore* maupun *onshore* dan mengembangkan tenaga ahli di masing-masing blok migas. Hal ini memiliki peluang keberhasilan cukup tinggi dalam penemuan cadangan migas yang baru. Disamping itu, PMN menilai *special expertise* yang dimiliki oleh PT Discover terbilang cukup baik. Keahlian khusus dan sumber daya yang dimiliki oleh PT Discover dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi seluruh unit bisnis. Selama beroperasi dengan berbagai pihak seperti pemerintah dan para ahli atau pakar migas menjadi peluang bagi PMN Grup untuk memudahkan berjalannya kegiatan operasional.

Tabel 1, Bobot *Critical Success Factor*

Critical Success Factors	Bobot ( <i>Weight</i> )
Manajemen Risiko	0,25
Teknologi	0,125
Efisiensi/ <i>Cost Reduction</i>	0,188
Pengelolaan SDM yang efektif	0,188
<i>Health, Safety &amp; Environment</i>	0,25
Total	1,00

Tabel 2. Rating *Critical Success Factor*

Critical Success Factors	<i>Parenting Characteristic (Rating)</i>
Manajemen Risiko	4
Teknologi	2
Efisiensi/ <i>Cost Reduction</i>	3
Pengelolaan SDM yang efektif	3
<i>Health, Safety &amp; Environment</i>	4

Tabel 3. Penilaian Tingkat Kesesuaian *Critical Success Factor* dengan *Parenting Characteristic*

Critical Success Factor	<i>Parenting Characteristic</i>		
	Bobot	<i>Rating</i>	<i>Value</i>
Manajemen Risiko	0,25	4	1,00
Teknologi	0,125	2	0,25
Efisiensi/ <i>Cost Reduction</i>	0,188	3	0,564
Pengelolaan SDM yang efektif	0,188	3	0,564
<i>Health, Safety &amp; Environment</i>	0,25	4	1,00
<i>Total Value</i>		3,4	

Selanjutnya pada Tabel 5, hasil penilaian tingkat kesesuaian masing-masing karakteristik *parenting opportunities* dengan perolehan *rating*. Responden dari PMN menilai bahwa indikator-indikator yang telah teridentifikasi sebagai *parenting opportunities* di PT Discover memiliki tingkat kesesuaian yang cukup tinggi. PT Discover sebagai anak perusahaan yang menjalani bisnis hulu dinilai sukses dengan produksi migas yang cukup besar, hal tersebut memberikan kesempatan bagi perusahaan induk untuk melakukan *sharing* dan *transfer knowledge* di wilayah kerja PT Discover. Berdasarkan Tabel 6, dilihat bahwa *management* dan *special expertise* menjadi faktor utama dalam *parenting opportunities* PT Discover. Secara tata kelola, PMN ikut campur kepada PT Discover terkait portofolio, yaitu seluruh kompetensi dan kapabilitas diatur dan dikelola oleh PT Discover sendiri, yang berarti hanya pada aspek-aspek tertentu PMN akan ikut dalam pengambilan keputusan di PT Discover. Utamanya seperti hal-hal terkait dengan strategi dan investasi. Selain itu, untuk aspek-aspek yang bersifat operasional, akan banyak diturunkan ke PT Discover tanpa intervensi oleh PMN.

### Posisi Discover dalam *Parenting Fit Matrix*

Berdasarkan penilaian tingkat kesesuaian yang dilakukan dari tahapan identifikasi komponen-komponen yang terdapat dalam konsep *corporate parenting framework* dan selanjutnya dilakukan *scoring* yang terdiri dari *pembobotan critical success factor* dan *parenting opportunities* oleh *expert* dari PT Discover dan PMN untuk menunjukkan tingkat kesesuaian antara anak perusahaan dengan induk perusahaan. Maka didapatkan hasil total *value* atau *score* untuk PT Discover dalam *parenting fit matrix* dengan koordinat seperti Gambar 4. Menurut Campbell *et al* (1995), bisnis yang berada pada posisi *edge of heartland* merupakan area yang cukup sulit dibuat keputusan yang jelas, karena beberapa faktor yang memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dan ada beberapa yang lain memiliki kesesuaian yang rendah. Dengan kata lain, perusahaan induk menambah nilai tetapi dalam beberapa hal dapat berpotensi untuk menghancurkan nilai. Bisnis yang terdapat pada posisi tersebut dapat di arahkan menjadi *heartland business* asalkan PT Discover dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 4. Bobot *Parenting Opportunities* PT Discover

<i>Parenting Opportunities</i>	Bobot ( <i>Weight</i> )
<i>Management</i>	0,250
<i>Special Expertise</i>	0,250
<i>Size and Age</i>	0,188
<i>Major Decision</i>	0,188
<i>Linkage</i>	0,125
<i>Total</i>	1,00

Tabel 5. *Rating Parenting Opportunities* PT Discover dengan *Parenting Characteristic*

<i>Parenting Opportunities</i>	Rating
<i>Management</i>	5
<i>Special Expertise</i>	5
<i>Size and Age</i>	4
<i>Major Decision</i>	4
<i>Linkage</i>	3

Tabel 6. Penilaian Tingkat Kesesuaian *Parenting Opportunities* dengan *Parenting Characteristic*

<i>Parenting Opportunities</i>	<i>Parenting Characteristic</i>		
	Bobot	Rating	Value
<i>Management</i>	0,238	5	1,00
<i>Special Expertise</i>	0,238	5	0,25
<i>Size and Age</i>	0,190	4	0,564
<i>Major Decision</i>	0,190	4	0,564
<i>Linkage</i>	0,140	3	1,00
<i>Total Value</i>		4,3	

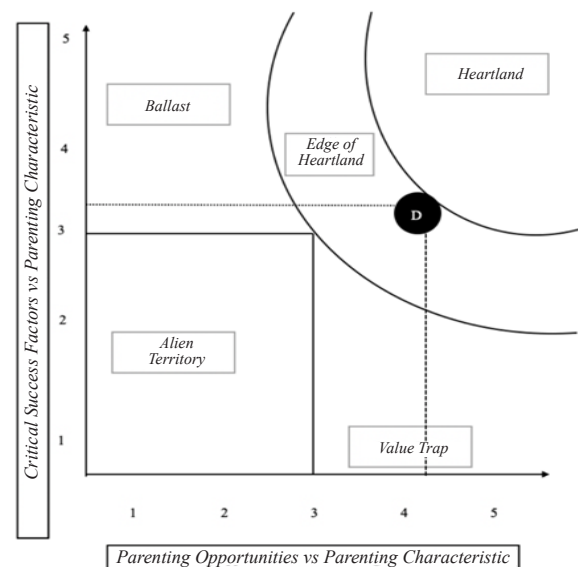


### Strategi Korporasi Pada Discover

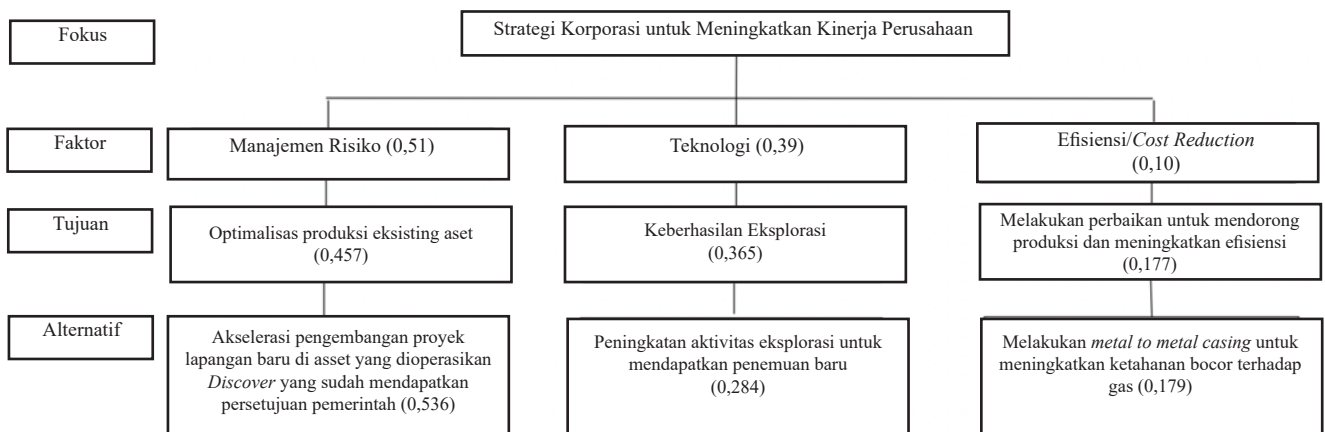
Penelitian ini ditujukan untuk menentukan prioritas strategi PT Discover yang memiliki kebutuhan utama untuk meningkatkan kontribusi laba bagi PMN. Pemilihan analisis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam penelitian memiliki alasan untuk dapat mengidentifikasi permasalahan multi kriteria yang dapat disederhanakan dalam bentuk hirarki yang terdiri dari fokus, faktor, tujuan dan alternatif pilihan strategi. Penggunaan AHP menjadikan suatu permasalahan kompleks dapat dikelompokkan dan kemudian diatur untuk tampak lebih sistematis dan terstruktur. Analisis AHP dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Software Excell*, pengisian kuesioner penelitian menggunakan 2 pakar dari PMN dan PT Discover yang memiliki peran dalam kuesioner dan wawancara selaku pemangku pengambilan keputusan. Berikut Gambar 5 hirarki analisis AHP untuk strategi korporasi bagi PT Discover.

Berdasarkan Tabel 7, faktor urutan prioritas dalam strategi korporasi adalah manajemen risiko. Discover menerapkan tata kelola secara komprehensif untuk mewujudkan harapan *stakeholders*, visi dan misi perusahaan, meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika bisnis yang berlaku di industri hulu migas. PT Discover menekankan pentingnya manajemen risiko untuk memastikan pengambilan keputusan yang tepat. Dalam setiap aktivitas, PT Discover mengidentifikasi semua potensi risiko dan memikirkan upaya mitigasinya. Seluruh analisis risiko dikumpulkan dengan baik sehingga *proses review* dapat dievaluasi dengan maksimal.

Faktor urutan prioritas kedua berpengaruh yang mempengaruhi strategi korporasi adalah teknologi. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan eksplorasi yaitu dengan meningkatkan pengelolaan teknologi. Peningkatan keandalan fasilitas produksi ini bertujuan untuk mengurangi gangguan produksi, mengingat mayoritas fasilitas produksi *eksisting* merupakan fasilitas yang sudah cukup tua. PT Discover senantiasa berkomitmen mencapai visi perusahaan dengan menerapkan beberapa kebijakan dan strategi, yaitu (1) *Safety Culture*, yaitu memastikan perusahaan beroperasi dengan selamat dan menjaga lingkungan dan (2) *Managing Asset Integrity*, yaitu memastikan *asset integrity, reliability* dan *availability* fasilitas produksi di *off shore* dan *onshore* tetap berguna untuk mendukung *organic growth*. dan (3) Inovasi, yaitu melalui penerapan teknologi *metal-to-metal-reconnection* di re-entry di salah satu blok Discover secara lebih cepat, selamat dan efisien.



Gambar 4. Posisi PT Discover dalam matrix



Gambar 5. Hasil analisis AHP Discover

Tabel 7. Prioritas faktor yang memengaruhi strategi korporasi di Discover

Faktor	Bobot	Prioritas
Manajemen Risiko	0,51	1
Teknologi	0,39	2
Efisiensi	0,10	3

Faktor urutan prioritas terakhir berpengaruh yang mempengaruhi strategi korporasi adalah efisiensi menjadi hal yang penting bagi Discover. Ditengah pemulihan kondisi ekonomi akibat pandemi Covid-19, Discover mengarahkan Direksi untuk mengutamakan prinsip *on time, on budget, on scope* dan *on return* dalam menjalankan kegiatan operasional, mengelola biaya secara disiplin, menjunjung tinggi integritas, menjaga kecukupan modal dan likuiditas untuk meningkatkan produksi dan pendapatan melalui kegiatan eksplorasi dan produksi.

PT Discover merealisasikan operasi *expenses* di bawah rencana yang telah ditetapkan. Pada 2021, PT Discover berhasil menjaga penurunan produksi secara alami lebih dari 30% menjadi 20% per tahun. Kenaikan produksi dan efisiensi diiringi dengan kenaikan komoditas, baik minyak, gas maupun LPG yang menjadi peningkatan kinerja Discover. PT Discover berhasil memaksimalkan *lifting* di atas 100% di 2021 saat harga minyak mentah dunia mengalami kenaikan. Untuk meningkatkan *lifting* migas, terdapat berbagai cara yaitu: (1) Penyederhanaan dan kemudahan perizinan untuk meningkatkan investasi hulu migas, (2) Perluasan dan peningkatan kebijakan pelayanan satu pintu, (3) Transformasi sumber daya ke cadangan, (4) Mempertahankan tingkat produksi eksisting yang tinggi, mempercepat *chemical Enhanced Oil Recovery* (EOR), dan (5) Melakukan eksplorasi untuk penemuan cadangan besar.

### Prioritas Tujuan yang mempengaruhi Strategi Korporasi di Discover

Berdasarkan tiga faktor yang telah ditentukan dalam strategi korporasi di PT Discover, yaitu manajemen risiko, teknologi dan efisiensi, ditentukan prioritas tujuan yang terdapat pada Tabel 8. Faktor pada masing-masing tujuan yang mempengaruhi strategi korporasi PT Discover dengan urutan prioritas pertama yaitu

optimalisasi produksi eksisting aset dengan nilai tertinggi mencapai 0,457. PT Discover bertujuan meningkatkan pertumbuhan produksi, cadangan dan kemampuan finansial. Tujuan tersebut diimplementasikan untuk fokus pada perkembangan aset-aset yang dimiliki PT Discover, yaitu *organic growth* melalui inisiatif strategi berupa optimasi produksi eksisting aset yang dioperasikan oleh Discover melalui pengeboran sumur, *step out* dan kerja ulang.

Tujuan optimalisasi ini diwujudkan dengan pertumbuhan organik oleh Discover yang berfokus pada pengembangan lapangan yang sudah beroperasi dalam usaha meningkatkan produksi dan cadangan serta memberikan nilai tambah dan memaksimalkan aset yang dikelola sendiri oleh Discover. Tujuan optimalisasi dituangkan dalam berbagai kegiatan, meliputi studi geologi dan geofisika, pengeboran sumur baru dan kerja ulang (*workover*), dan *well service* terhadap sumur-sumur yang sudah berproduksi.

Tujuan dengan urutan prioritas kedua yaitu keberhasilan eksplorasi dengan nilai mencapai 0,365. Saat ini, Discover melakukan peningkatan aktivitas eksplorasi untuk mendapatkan penemuan-penemuan baru. Discover melakukan kegiatan produksi dan eksplorasi atas portofolio blok migas yang dimiliki. Dari kegiatan tersebut menghasilkan beberapa komoditas yaitu minyak bumi, gas bumi, LNG dan LPG. Kenaikan pendapatan sangat berpengaruh pada profitabilitas segmen usaha eksplorasi dan produksi migas. Keberhasilan eksplorasi menjadi komitmen perusahaan kepada pemerintah dalam pengembangan lapangan migas.

Tujuan dengan urutan prioritas terakhir yaitu melakukan perbaikan dan pembelajaran untuk mendorong produksi dan meningkatkan efisiensi biaya operasional perusahaan dengan nilai mencapai 0,177. Pada 2021, PT Discover diiringi dengan berbagai pencapaian yang positif. PT Discover telah menyiapkan beberapa strategi untuk mitigasi dan mengoptimalkan kemampuan perusahaan, yaitu dengan divestasi aset dengan menjaga prinsip *Good Corporate Governance*. Maka, hal ini diharapkan dapat memproduksi migas dan dimonetisasi biaya operasional yang lebih efisien tanpa *impairment* di lapangan marginal.

## Alternatif Strategi Korporasi

Berdasarkan perhitungan dengan metode AHP, didapati hasil alternatif strategi pada Tabel 9. Alternatif strategi dengan urutan prioritas utama yang dapat dilakukan adalah akselerasi pengembangan proyek lapangan baru di asset yang dioperasikan PT Discover yang sudah mendapatkan persetujuan POD pemerintah dengan nilai mencapai 0,536. Pemerintah sampai saat ini terus melakukan berbagai usaha melakukan perbaikan regulasi untuk memberikan kepastian investasi di sektor migas. Maka, dilakukan akselerasi pengembangan proyek di lapangan baru di lapangan kerja yang saat ini masih ditahap eksplorasi dapat segera berproduksi, hal ini dilakukan untuk stimulus fiskal.

Alternatif strategi dengan urutan prioritas kedua yaitu meningkatkan aktivitas eksplorasi untuk mendapat penemuan baru untuk meningkatkan kondisi keuangan perusahaan dengan nilai mencapai 0,284. Diharapkan kedepannya perusahaan dapat meningkatkan aktivitas eksplorasi untuk meningkatkan indeks ketersediaan migas. Terakhir, alternatif strategi dengan urutan prioritas terakhir yaitu melakukan *metal to metal casing* untuk meningkatkan ketahanan bocor terhadap gas dengan nilai mencapai 0,179. PT Discover melalui penerapan *teknologi metal to metal reconnection* pada pekerjaan *re-entry* di salah satu blok PT Discover telah dilakukan secara efisien, lebih cepat dan selamat. Teknologi ini dapat diterapkan secara merata diseluruh wilayah operasi PT Discover.

## Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implikasi manajerial diwujudkan sebagai suatu formulasi strategi PT Discover dalam menjalankan program kegiatan perusahaan yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memberikan laba untuk perusahaan induk yaitu PMN melalui rumusan strategi prioritas

berdasarkan hasil AHP. Berdasarkan analisis terhadap posisi portofolio PT Discover dalam *parenting fit matrix*, didapatkan hasil bahwa PT Discover berada pada area *edge of heartland*. PT Discover akan diarahkan untuk berada pada posisi *heartland*, yaitu posisi dimana anak perusahaan dijadikan prioritas bagi keseluruhan aktivitas perusahaan dan menjadi bisnis inti perusahaan di masa mendatang.

Untuk mencapai posisi *heartland*, PMN dapat melakukan dua hal, yaitu (1) Mempelajari aspek-aspek mengenai kompetensi yang harus dimiliki PT Discover untuk mengelola bisnisnya dan (2) PMN perlu mengetahui momentum kapan harus membiarkan mitra kerja atau eksekutif PT Discover mengambil keputusan strategis berkaitan dengan aspek bisnis yang tidak dikuasainya. Pada area tersebut, dirumuskan strategi prioritas melalui hasil analisis AHP terhadap aspek yang berkaitan dengan urgensi Discover untuk memberikan laba kepada PMN dengan memberikan prioritas terhadap rencana kerja yang akan dilakukan oleh Discover.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

*Critical Success Factors* pada PT Discover selaku anak perusahaan adalah manajemen risiko, teknologi, efisiensi, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan HSE (*Health, Safety and Environment*). Hasil *scoring* yang menunjukkan tingkat kesesuaian *Critical Success Factors* dengan *Parenting Characteristic* PMN yaitu sebesar 3,4. Hasil tersebut menunjukkan PT Discover memiliki memiliki tingkat kesesuaian yang cukup tinggi dengan PMN. Namun, terdapat karakteristik yang masih kurang sesuai dengan perusahaan induk yaitu teknologi.

Tabel 7. Prioritas faktor yang memengaruhi Strategi Korporasi di Discover

Tujuan	Bobot	Prioritas
Optimalisasi produksi eksisting aset	0,457	1
Keberhasilan eksplorasi	0,365	2
Melakukan perbaikan dan pembelajaran untuk mendorong produksi dan meningkatkan efisiensi biaya operasional	0,177	3

*Parenting Opportunities* pada PT Discover yaitu *management, special expertise, size and age, major decision* dan *linkage*. Hasil *scoring* yang menunjukkan tingkat kesesuaian *parenting opportunities* dengan *parenting characteristic* perusahaan induk yaitu sebesar 4,3. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PT Discover dinilai memiliki tingkat kesesuaian yang cukup tinggi dengan induknya. Posisi PT Discover berada pada area *Edge of Heartland*, artinya perusahaan induk menambah nilai tetapi dalam beberapa hal dapat berpotensi untuk menghancurkan nilai. Dirumuskan beberapa strategi prioritas dengan menggunakan metode AHP secara berurutan, yaitu (1) Akselerasi pengembangan proyek lapangan baru di asset yang baru dioperasikan Discover, (2) Peningkatan aktivitas eksplorasi untuk mendapatkan penemuan baru dan (3) *Metal to metal casing* untuk meningkatkan ketahanan bocor terhadap gas.

### Saran

Untuk upaya dalam mengembangkan portofolio bisnis, PMN selaku perusahaan induk melakukan *study* dan *assessment* mendalam terkait penciptaan nilai (*value creation insight*) dan juga kemungkinan kerusakan nilai (*destroyed value*), sehingga hasil *study* dan *assessment* tersebut dapat mengarahkan perusahaan induk dalam mengelola anak perusahaan. Hasil analisis dengan menggunakan metode *corporate parenting framework* dapat menjadi dasar pendekatan manajemen dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan anak perusahaan dan menentukan strategi korporasi yang sesuai. Maka dari itu, untuk penelitian selanjutnya diharapkan expert dalam pengisian bobot dan *rating* lebih banyak untuk hasil yang lebih tepat dan komprehensif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera RV, Valentina M, Haxhi I. 2019. International corporate governance: a review and opportunities for future research. *Journal of International Business Study* 50: 457-498. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00232-w>
- Agbeche A, Okechukwu PJ. 2021. Corporate parenting in covid-19 pandemic era: a strategic tool for value creation. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 6(1): 202-207.
- Akdeniz HB, Yalpir S, Inam S. 2023. Assessment of suitable shrimp farming site selection using geographical information system based analytical hierarchy process in Turkey. *Journal Ocean & Coastal Management* 253:106468. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2022.106468>
- Asikin B, Rusdi MA, Munir N. 2021. Strategi Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia (Persero). *Journal of Management and Business Review* 8(2): 541-557. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i2.294>
- Assadzadeh A, Tayar SH, Nowdehi F. 2021. The influence of corporate parent strategic intelligence on business performance and turnaround of crisis-hit subsidiaries. *Journal of Entrepreneurship Development*. 14(3): 381-400.
- Badan Pengatur Hilir (BPH) Minyak dan Gas. 2021. Fungsi dan Tugas. <https://www.bphmigas.go.id/fungsi-dan-tugas/>. [22 April 2022].
- Campbell A, Goold M, Alexander M. 1995. Corporate strategy: the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review* 120-132.
- Campbell A, Goold M, Alexander M. 1998. Corporate strategy: the value of the parent company. *California Management Review* 38(1): 79-97. <https://doi.org/10.2307/41165822>
- Chan LF, AN B-A, Nasir AB. 2019. Does the method of corporate diversification matter to firm's performance?. *Asia-Pacific Contemporary Finance and Development (International Symposia in Economic Theory and Econometrics)* 26(1): 207-233. <https://doi.org/10.1108/S1571-038620190000026011>
- Dos Santos PH, Neves SM, Sant'Anna DO, De Oliveira CH & Carvalho HD. 2019. The analytic hierarchy process supporting decision making for sustainable development: an overview of applications. *Journal of Cleaner Production* 212:119-138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.270>
- Galpin T. 2019. Strategy beyond the business unit level: corporate parenting in focus. *Journal of Business Strategy* 40(3): 43-51. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2018-0011>
- Goold M, Campbell A, Alexander M. 1994. How corporate parents add value to the stand-alone performance of their businesses. *Business Strategy Review Winter* 5(4): 33-55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1994.tb00082.x>
- Hunger D, Thomas LW. 2004. Essentials of strategic project management. *International Journal of Project* 18 (2): 93-103. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00076-3)

- Indonesia Investments. 2018. Energy Research Report. <https://www.indonesia-investments.com/id/> [26 Juni 2022].
- Jaruzelski B, Loehr J, Holman R. 2011. The Global Innovation 1000: Why Culture is Key. *Strategy and Business* 65(1): 1-17. <https://doi.org/10.3917/emr.144.0065>
- Jas W, Maarif MS, Syaukat Y, Beik I. 2023. Implementasi model manajemen perubahan strategik bank pembiayaan rakyat syariah di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. 9 (1): 163-175. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.163>
- Macrotrends. 2021. Economy. <https://www.macrotrends.net/charts/economy> [26 Juni 2022].
- Piyawongwathana P, Onkvisit Sak. 2021. Corporate parenting advantage: conceptual, methodological and empirical considerations. *Journal of Global Business Insight* 6(1): 29-39. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1153>
- Porter M. 1988. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. New York: Free Press.
- Shams R, Vrontis D, D Belyaeva, Ferraris A, Czinkota MR. 2021. Strategic agility in international business: a conceptual framework for “agile multinationals”. *Journal of International Management* 27(1): 100737. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
- Sing N, Salwan P. 2015. Contribution of parent company in growth of its subsidiary in emerging markets: case study of Maruti Suzuki. *The Journal of Applied Business and Economics* 17(1): 24-44.