

Pengelolaan Pinjaman Pemegang Saham Pada PT RNI (Persero) *The Management of Shareholder Loans at PT RNI (Persero)*

Frenadi Irianto¹, Rochmad Nur Afsdy Saksono², Edy Sutrisno³

Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3}

frenadiikd@gmail.com¹, afsdy@stialan.ac.id², edy.sutrisno@stialan.ac.id³

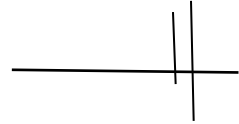
Abstract

Shareholder loans are an alternative financing option from the parent company to the subsidiary, aside from third-party loans or capital contributions to fund the subsidiary's operating needs or investment. Companies prefer shareholder loans to capital increases due to the flexibility, speed, and minimal administrative implications and corporate actions required. The study was conducted because the management of shareholder loans at PT RNI (Persero) is suboptimal, starting from the process of verifying the loans proposal, monitoring, and collection to accounting records, leading to potential uncollectible receivables and unaccountable accounting reporting. This research aimed to analyze the causes of PT RNI (Persero)'s inadequate shareholder loans management and develop an effective management system model at PT RNI (Persero). The research method used is a qualitative approach and case study at PT RNI (Persero). This research used theories related to state finance, state-owned enterprise (SOE), and corporate accounting. The data collected include primary and secondary data through interviews and the collection and analysis of several documents, including regulations, company policies, financial reports, and other relevant documents. Data processing and analysis were carried out through data reduction, data presentation, conclusion, and verification. The results indicate three factors causing the inadequate management of shareholder loans: (1) inadequate and incomplete financing feasibility analysis, (2) inadequate receivables monitoring and collection, and (3) transaction recording, which does not fully adhere to accounting standards. The recommendations include the company's management firmly implementing and enhancing an integrated cross-functional/divisional financing analysis framework, improving the monitoring and evaluating of loans usage, and considering the collection aspect when recording interest income and shareholder loans receivables to support accounting reporting.

Keywords: *Shareholder loans; Feasibility Analysis; Monitoring and Collection; Accounting Recording.*

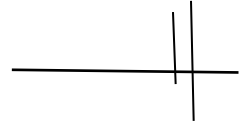
Abstrak

Pinjaman pemegang saham merupakan alternatif pembiayaan dari induk ke anak perusahaan selain pinjaman pihak ketiga atau penyertaan modal untuk membiayai kebutuhan operasional maupun investasi anak usaha. Pinjaman pemegang saham lebih dipilih perusahaan dibandingkan dengan penambahan modal karena pertimbangan fleksibilitas, kecepatan, minimnya implikasi administratif dan aksi korporasi yang harus dilakukan. Penelitian ini dilatarbelakangi karena belum baiknya pengelolaan pinjaman pemegang saham di PT RNI (Persero), mulai dari verifikasi proposal pinjaman, pemantauan dan penagihan serta pencatatan akuntansi yang berpotensi mengakibatkan ketidaktertagihan piutang serta pelaporan akuntansi yang tidak akuntabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor – faktor penyebab pengelolaan pinjaman pemegang saham di PT RNI (Persero) yang belum baik, dan merumuskan model sistem pengelolaan yang baik di PT RNI (Persero). Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan studi kasus di PT RNI (Persero). Penelitian ini menggunakan teori terkait keuangan negara, tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan akuntansi perusahaan. Data



penelitian yang diambil adalah data primer dan sekunder yang diambil dengan metode wawancara dan dokumentasi dengan mengumpulkan dan mempelajari berbagai dokumen seperti peraturan, prosedur perusahaan, laporan keuangan dan dokumen lain yang relevan. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan melakukan reduksi data, penyajian data, Kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian mengidentifikasi tiga faktor penyebab pengelolaan pinjaman pemegang saham belum baik, yaitu (1) analisis kelayakan pembiayaan yang belum memadai dan lengkap, (2) pemantauan dan penagihan piutang yang tidak optimal, (3) pencatatan transaksi yang belum sepenuhnya berpedoman pada standar akuntansi. Rekomendasi meliputi ketegasan manajemen perusahaan dalam menjalankan prosedur yang telah ditetapkan dan peningkatan kerangka analisis pembiayaan yang terintegrasi lintas fungsi/divisi, peningkatan terhadap pemantauan dan evaluasi atas penggunaan pinjaman, serta mempertimbangkan aspek ketertagihan dalam mencatat pendapatan bunga dan piutang pinjaman pemegang saham untuk mendukung pelaporan akuntansi.

Kata Kunci: Pinjaman Pemegang Saham; Analisis Kelayakan; Pemantauan dan Penagihan; Pencatatan Akuntansi.



PENDAHULUAN

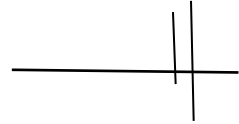
Pinjaman pemegang saham (*shareholder loans*) merupakan salah satu instrumen pembiayaan yang banyak digunakan perusahaan induk untuk mendukung kegiatan operasional maupun investasi anak perusahaan. Dibandingkan dengan penambahan modal, mekanisme ini dinilai lebih fleksibel, cepat, dan tidak memerlukan tindakan korporasi yang kompleks. Kegunaan *shareholder loans* antara lain pemenuhan kebutuhan modal kerja (*Working Capital*) anak usaha, perluasan bisnis anak usaha dan pelunasan utang anak usaha (*Debt Refinancing*). Oleh karena itu, *shareholder loans* menjadi alternatif pembiayaan yang umum diterapkan dalam kelompok usaha, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

PT RNI (Persero) sebagai induk Holding BUMN Pangan (ID FOOD) memiliki peran strategis dalam mendukung keberlangsungan usaha anak perusahaan melalui pemberian pinjaman pemegang saham. Hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan bahwa saldo pinjaman kepada anak perusahaan terus mengalami peningkatan dari Rp1,68 triliun pada tahun 2017 menjadi Rp3,83 triliun pada Semester I Tahun 2023. Permasalahan utama yang ditemukan meliputi belum memadainya analisis kelayakan pemberian pinjaman, lemahnya sistem pemantauan dan penagihan piutang, serta pencatatan akuntansi yang belum mencerminkan kualitas ketertagihan piutang. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan piutang macet dan mengurangi kualitas pelaporan keuangan perusahaan.

Selanjutnya, upaya penyelesaian tindak lanjut yang dilakukan oleh manajemen PT RNI (Persero) atas rekomendasi pada LHP Kinerja BPK belum memiliki dampak terhadap penurunan saldo pinjaman *shareholder loans* dari PT RNI (Persero) kepada anak perusahaan dalam akun piutang lain-lain lancar pada laporan keuangan induk.

Dari perspektif praktik tata kelola, pengelolaan *shareholder loans* pada BUMN memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan swasta. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, kekayaan negara yang dipisahkan pada BUMN merupakan bagian dari keuangan negara sehingga piutang *shareholder loans* tidak hanya dipandang sebagai instrumen bisnis, tetapi juga sebagai aset negara yang harus dikelola secara tertib, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, piutang macet atas *shareholder loans* tidak semata-mata merupakan risiko bisnis, melainkan dapat mencerminkan adanya penurunan nilai aset negara dan kelemahan dalam tata kelola perusahaan. Konsekuensinya, direksi dan komisaris BUMN dituntut untuk menerapkan prinsip kehati-hatian dalam proses penyaluran, pengawasan, dan penagihan pinjaman guna menjaga keberlanjutan perusahaan serta melindungi kepentingan negara.

Penelitian terdahulu telah membahas berbagai aspek *shareholder loans*. Stevens et al. (2024) menemukan bahwa *shareholder loans* memiliki karakteristik yang unik karena berada di antara utang dan modal, sehingga diperlukan pengaturan yang lebih tegas untuk mencegah penyalahgunaan yang dapat merugikan kreditur eksternal. Siregar et al. (2024) menunjukkan bahwa tidak adanya batas maksimal bunga pinjaman



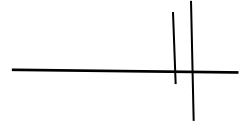
pemegang saham berpotensi mengurangi kinerja keuangan perusahaan dan merugikan pemegang saham publik. Sementara itu, Mutiara Salsabila dan Laylan Syafina (2023) menegaskan bahwa pengelolaan piutang yang efektif melalui pengendalian risiko, sistem informasi, dan mekanisme penagihan yang memadai dapat meningkatkan likuiditas serta profitabilitas perusahaan. Meskipun demikian, penelitian mengenai model pengelolaan *shareholder loans* pada BUMN, khususnya dalam konteks perusahaan holding yang memiliki keterkaitan dengan aspek keuangan negara, masih relatif terbatas.

Penelitian ini memiliki dua tujuan utama. Pertama, menggali faktor-faktor penyebab pengelolaan *shareholder loans* PT RNI (Persero) yang belum baik. Kedua, merumuskan model sistem pengelolaan yang baik di lingkungan PT RNI (Persero).

KAJIAN LITERATUR

Kajian internasional mengenai *shareholder loans* umumnya berfokus pada aspek hukum, tata kelola, dan perlindungan kreditur. Penelitian awal oleh Verse (2008) menunjukkan bahwa pinjaman pemegang saham memiliki karakteristik ganda (*hybrid financing*) karena berada di antara utang dan modal, sehingga dalam kondisi insolvency perlu diperlakukan sebagai *quasi-equity* demi melindungi kreditur eksternal. Selanjutnya, Stevens et al. (2024) menjelaskan bahwa *shareholder loans* merupakan instrumen *sui generis* yang secara hukum berbentuk utang, tetapi secara ekonomi memiliki karakteristik yang menyerupai ekuitas. Oleh karena itu, diperlukan tata kelola yang menekankan kepastian kontrak, transparansi informasi, diskresi direksi yang wajar, serta intervensi regulator untuk mengurangi potensi moral hazard. Penelitian lainnya juga menyoroti pentingnya pengendalian internal dan manajemen piutang. Patuan dan Hermawan (2023) menemukan bahwa pengendalian internal yang efektif mampu meningkatkan kualitas pengelolaan piutang dan menurunkan risiko piutang tidak tertagih. Secara umum, literatur internasional menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan *shareholder loans* sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola perusahaan, mekanisme pengendalian internal, serta penerapan prinsip kehati-hatian (*prudential principle*).

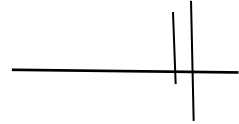
Penelitian di Indonesia lebih banyak mengkaji pengelolaan kredit dan piutang dari perspektif perbankan maupun BUMN. Ali Alam et al. (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan piutang pada PT PLN (Persero) ditentukan oleh standar kredit yang jelas, kebijakan penagihan yang terstruktur, dan kepatuhan terhadap SOP perusahaan. Made et al. (2018) menemukan bahwa ketelitian dalam penilaian kredit berpengaruh signifikan terhadap keputusan pemberian kredit dan dapat mengurangi risiko kredit bermasalah. Lestari et al. (2018) dan Masril (2020) menegaskan pentingnya penerapan prinsip 6C dan 6A dalam analisis kelayakan debitur sebelum pemberian pinjaman. Sementara itu, Sudarto dan Santoso (2019) menyimpulkan bahwa penyelesaian kredit bermasalah lebih efektif dilakukan melalui pendekatan non-litigasi dibandingkan melalui jalur pengadilan. Penelitian Sari Sumantri (2020), Achmad dan Indradewi (2007), serta Restyana et al. (2019) lebih menitikberatkan pada aspek hubungan hukum antara perusahaan induk dan anak perusahaan dalam struktur holding company BUMN. Secara keseluruhan, penelitian di Indonesia masih didominasi oleh pembahasan mengenai kredit perbankan, pengendalian piutang, dan tanggung jawab hukum dalam holding



company. Kajian yang secara khusus membahas pengelolaan *shareholder loans* pada holding BUMN masih sangat terbatas.

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, artikel ini dibangun atas kerangka pemikiran bahwa *shareholder loans* merupakan instrumen pembiayaan yang memiliki risiko tinggi karena secara substansi menyerupai piutang jangka panjang. Pengelolaan yang tidak didukung oleh analisis kelayakan, pengendalian internal yang memadai, serta mekanisme pemantauan yang efektif berpotensi menimbulkan piutang bermasalah dan menurunkan kinerja perusahaan. Penelitian ini menganalisis pengelolaan *shareholder loans* PT RNI (Persero) dari perspektif (1) Prinsip kehati-hatian (*prudential principle*) dalam pemberian pinjaman, (2) Pengendalian internal dan sistem pemantauan piutang; (3) Hubungan hukum induk dan anak perusahaan dalam holding BUMN, (4) Aspek tata kelola perusahaan (*good corporate governance*); dan (5) Implikasi pengelolaan *shareholder loans* terhadap kinerja konsolidasi ID FOOD.

Terdapat beberapa kebaruan dari artikel ini. Pertama, objek penelitian secara khusus mengkaji pengelolaan *shareholder loans* pada PT RNI (Persero) sebagai induk Holding BUMN Pangan (ID FOOD). Kedua, secara analitis penelitian ini mengintegrasikan tiga perspektif sekaligus, yaitu perspektif tata kelola perusahaan (*good corporate governance*), perspektif manajemen risiko dan pengelolaan piutang dan perspektif keuangan negara dan akuntabilitas BUMN. Ketiga, konseptual penelitian ini memandang *shareholder loans* tidak hanya sebagai instrumen pembiayaan intra-grup, tetapi juga sebagai aset yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan sehingga harus dikelola secara hati-hati, transparan, dan akuntabel sesuai prinsip pengelolaan keuangan negara. Terakhir, secara praktis penelitian ini bertujuan menghasilkan model pengelolaan *shareholder loans* yang lebih efektif bagi PT RNI (Persero) sehingga dapat mengurangi risiko piutang macet, meningkatkan kualitas pengendalian internal, memperbaiki kinerja keuangan konsolidasi ID FOOD dan melindungi kepentingan negara sebagai pemegang saham BUMN. Dengan demikian, penelitian ini mengisi kesenjangan (*research gap*) antara kajian hukum *shareholder loans* dan praktik pengelolaan pinjaman pemegang saham dalam struktur holding BUMN di Indonesia.



METODE PENELITIAN

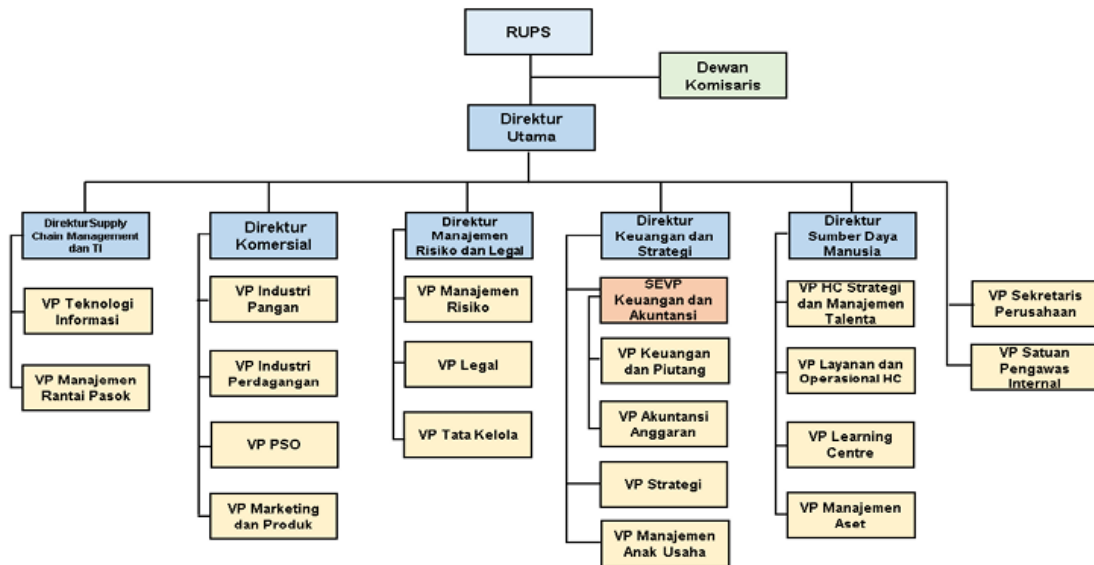
Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan studi kasus di PT RNI (Persero). Metode ini dipilih agar dapat memfokuskan penelitian pada suatu objek tertentu dan mempelajarinya secara menyeluruh dan mendalam untuk memahami fenomena, peristiwa, atau kasus tertentu dalam konteks dunia nyata. Dalam kasus ini, penelitian menggunakan data kualitatif untuk menjawab pertanyaan penelitian. Studi ini menganalisis dan menjelaskan informasi tentang kejadian terbaru; konflik antara dua situasi atau lebih; hubungan antara variabel baru-baru ini; perbedaan antara fakta yang diketahui dan dampaknya terhadap berbagai situasi; dan sebagainya. Penelitian ini menggunakan teori terkait keuangan negara, tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan akuntansi perusahaan.

Data penelitian yang diambil adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan *shareholder loans* PT RNI (Persero) sebagai narasumber terkait informasi mengenai struktur perusahaan, aktivitas operasional yang sedang berjalan, serta laporan keuangan induk dan anak perusahaan. *Key Informant* untuk objek wawancara antara lain Sekretaris Perusahaan, Direksi Anak Perusahaan, VP Manajemen Risiko, VP Keuangan, VP Sistem Pengendalian Internal dan Auditor External (BPK/KAP). Data sekunder diperoleh dari dokumentasi dengan cara mengumpulkan dan mempelajari berbagai dokumen seperti peraturan, prosedur perusahaan, laporan keuangan dan dokumen lain yang relevan terkait pengelolaan *shareholder loans* PT RNI (Persero)

Instrumen penelitian ini diperankan oleh Peneliti sebagai instrumen utama dengan mengumpulkan data melalui wawancara dan telaah dokumen. Alat bantu yang digunakan antara lain pedoman wawancara, perekam suara/zoom meeting, dan 60 panduan telaah dokumen serta menggunakan telaah dokumen untuk mengidentifikasi data dan informasi relevan yang akan diambil dan dianalisis lebih lanjut. Uji Validasi Model digunakan untuk memastikan keakuratan model yang dibangun dengan melakukan uji validasi terhadap bukti, interpretasi, dan konstruksi model. Strategi utama yang digunakan adalah triangulasi sumber melalui Diskusi. Diskusi melibatkan salah satu *key informant* yang berfungsi personel yang merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sistem pengendalian internal di PT RNI (Persero), yaitu Divisi SPI PT RNI (Persero). Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model analisis data kualitatif yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, verifikasi, dan penarikan kesimpulan, yang diperkuat melalui triangulasi sumber dan validasi model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

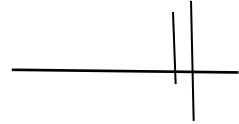
PT RNI (Persero) sebagai induk Holding BUMN Pangan (ID FOOD) memiliki struktur Organisasi PT RNI (Persero) sebagai berikut:



Selanjutnya, Saldo *shareholder loans* PT RNI (Persero) pada anak perusahaan tersaji dalam tabel berikut

Anak Perusahaan	Saldo <i>shareholder loans</i> per 31 Desember 2025	Saldo <i>shareholder loans</i> per 30 Juni 2023	naik/turun Rp	naik/turun %
PT PG R II	1.756.908.570.093	2.065.390.173.332	-308.481.603.239	-14,94%
PT RN	286.912.624.407	289.321.135.550	-2.408.511.143	-0,83%
PT PG CB	0	3.828.472.163	-3.828.472.163	-100,00%
PTP MO	1.234.515.480.958	1.157.919.404.000	76.596.076.958	6,61%
PT Laskar	20.716.366.585	14.363.894.943	6.352.471.642	44,23%
PT MK	65.938.292.220	52.518.264.655	13.420.027.565	25,55%
PT MRB	82.873.145.128	74.343.507.092	8.529.638.036	11,47%
PT GIEB	23.523.490.071	19.954.956.392	3.568.333.679	17,88%
PT RCM	94.455.918.711	74.407.501.190	21.048.417.521	28,67%
PT RTE	28.232.389.956	16.796.883.890	11.435.506.066	68,08%
PG R I	0	0	0	0
PT SHS	22.307.171.200	14.936.200.948	7.370.970.252	49,35%
PT Perindo	72.451.049.907	19.814.364.384	52.636.685.523	265,65%
PT Berdikari	55.241.529.792	31.238.589.041	24.002.940.751	76,84%
PT PPI	14.170.774.257	0	14.170.774.257	0
PT Garam	4.294.053.247	0	4.294.053.247	0
Jumlah	3.762.540.856.332	3.833.833.347.580	-71.292.491.048	-1,86%

Tabel diatas menunjukkan bahwa penurunan saldo *shareholder loans* pada PT RNI (Persero) secara rata-rata sebesar Rp71,29 miliar atau -1,86% mencerminkan adanya



perbaikan pada pengelolaan *shareholder loans*, meskipun secara parsial dinamika antar entitas anak menunjukkan variasi yang signifikan. Penurunan terbesar terjadi pada PT PG RII yang mencapai Rp308,48 miliar (-14,94%), yang menjadi faktor utama penekan total saldo pinjaman pemegang saham. Selain itu, penurunan pada PT PG CB sebesar -100% dan PT RN relatif stabil dengan penurunan minor (-0,83%), menunjukkan juga perbaikan kinerja dalam melunasi kewajibannya kepada induk perusahaan. Namun, juga terdapat peningkatan signifikan pada sejumlah anak perusahaan, seperti PT Perindo (+265,65%), PT Berdikari (+76,84%), dan PT RTE (+68,08%), PT RCM (+28,67%), PT MK (+25,55%), dan PT SHS (+49,35%), yang memperlihatkan pengelolaan *shareholder loans* masih banyak memerlukan perbaikan.

Walaupun secara total terjadi penurunan, struktur *shareholder loans* PT RNI (Persero) menunjukkan *rebalancing* saldo piutang *shareholder loans* yang dinamis, di mana pengurangan pada entitas tertentu diimbangi oleh peningkatan pada entitas lain. Hal ini mencerminkan pendekatan manajemen yang mulai mengalami perbaikan dalam mengelola risiko dan optimalisasi struktur permodalan grup.

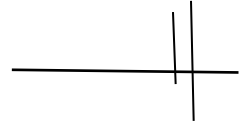
Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Pengelolaan *Shareholder loans* PT RNI (PERSERO)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Pengelolaan Pengelolaan *Shareholder loans* PT RNI (PERSERO) belum baik.

a. Faktor Analisis Kelayakan Pembiayaan atas Pengajuan *Shareholder loans*

Faktor pertama yang memengaruhi pengelolaan *shareholder loans* adalah belum memadainya analisis kelayakan pembiayaan. Meskipun PT RNI (Persero) telah menerapkan prosedur analisis berbasis prinsip 6C, penilaian masih lebih berfokus pada aspek kemampuan keuangan (*capacity*) dibandingkan aspek karakter (*character*) dan jaminan (*collateral*). Selain itu, sebagian proposal pengajuan maupun perpanjangan pinjaman tidak dilengkapi dengan dokumen yang dipersyaratkan, seperti *risk register*, proyeksi manfaat yang diperoleh, surat kesediaan penerapan *cash management system*, dan seluruh proposal tidak didukung oleh jaminan (*collateral*).

Analisis terhadap laporan keuangan anak perusahaan juga menunjukkan bahwa sebagian besar penerima *shareholder loans* memiliki fundamental keuangan yang kurang baik, ditandai dengan tingkat likuiditas yang rendah, profitabilitas yang tidak stabil, bahkan beberapa perusahaan mengalami ekuitas negatif dan kondisi insolvensi. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh masing-masing divisi masih bersifat parsial dan belum menghasilkan analisis terpadu sebagai dasar pengambilan keputusan Direksi. SPI juga belum dilibatkan dalam proses penilaian kelayakan pembiayaan, sehingga pengendalian terhadap risiko pemberian pinjaman belum berjalan secara optimal.



b. Faktor Sistem Prosedur Pemantauan dan Penagihan Piutang Shareholder loans

Faktor kedua adalah belum optimalnya sistem pemantauan dan penagihan piutang *shareholder loans*. Perusahaan belum memiliki mekanisme evaluasi yang memadai untuk memastikan bahwa dana pinjaman digunakan sesuai tujuan yang telah direncanakan. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan sulit mengukur efektivitas penggunaan dana serta meningkatkan risiko keterlambatan atau kegagalan pengembalian pinjaman. Selain itu, implementasi *Cash Management System* (CMS) dan mekanisme *cash pooling* pada anak perusahaan belum dilakukan secara konsisten, sehingga pengelolaan arus kas secara terpusat belum dapat berjalan secara efektif. Akibatnya, efisiensi pengelolaan likuiditas grup menjadi kurang optimal dan risiko piutang bermasalah semakin meningkat

c. Faktor Pencatatan *Shareholder loans* sesuai Standar Akuntansi

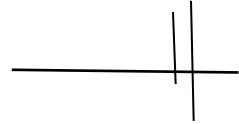
Faktor ketiga yang memengaruhi pengelolaan *shareholder loans* adalah aspek pencatatan akuntansi. Penelitian menemukan adanya potensi penyajian piutang dan pendapatan bunga yang terlalu tinggi (*overstated*) akibat pengakuan pendapatan yang belum sepenuhnya mempertimbangkan tingkat ketertagihan piutang. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan laporan keuangan tidak mencerminkan keadaan ekonomi yang sebenarnya dan dapat memengaruhi kewajaran penyajian aset maupun pendapatan perusahaan. Walaupun demikian, PT RNI (Persero) telah melakukan beberapa langkah perbaikan, seperti penyesuaian tingkat suku bunga pinjaman agar lebih sesuai dengan kemampuan pembayaran debitur. Namun, perusahaan masih perlu memperkuat pengendalian internal dan menerapkan prinsip konservatisme dalam pencatatan agar kualitas laporan keuangan semakin andal dan akuntabel.

Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan menjadi elemen penting dalam membangun tata kelola *shareholder loans* yang sehat, efektif, dan berkelanjutan guna mendukung perbaikan kinerja keuangan Holding BUMN Pangan ID FOOD.

Model Pengelolaan *Shareholder loans* pada PT RNI (Persero)

Untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan *shareholder loans* yang baik, model yang diusung dibangun berlandaskan pada proses pengelolaan *shareholder loans*. Proses atau alur pengelolaan *shareholder loans* sebagai dasar, selanjutnya terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pengelolaan, serta aktor kunci pelaksanaan pengelolaan.

Bagian Pertama dalam model ini adalah proses pengelolaan piutang lainnya, yang merupakan rangkaian tahapan yang sistematis untuk verifikasi dan persetujuan proposal, pembuatan perjanjian transfer dana, pemantauan dan evaluasi penggunaan dana, penagihan dan penerapan CMS, pelaporan akuntansi dan pelaksanaan audit internal. Proses ini antara lain berpedoman pada peraturan yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, (2) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha



Milik Negara, dan (3) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Penerapan kegiatan yang terverifikasi, terstruktur dan terdokumentasi serta konsisten perusahaan dapat meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan pengelolaan *shareholder loans* agar menjadi lebih baik.

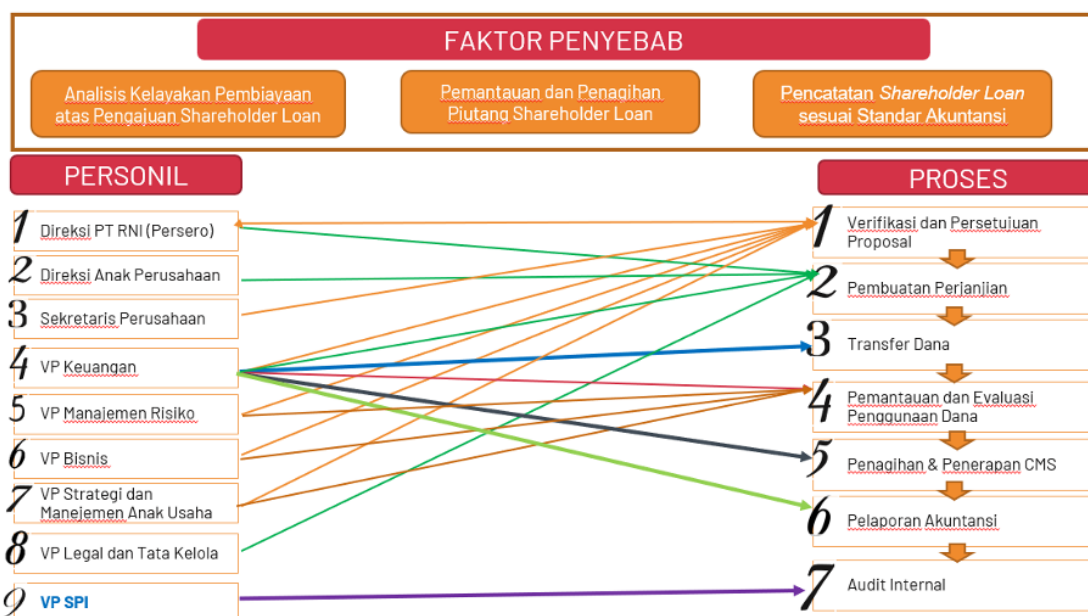
Bagian dua mencakup elemen-elemen strategis yang menjadi penunjang keberhasilan pengelolaan *shareholder loans* pada PT RNI (Persero). Terdapat tiga faktor kunci keberhasilan yang saling berkaitan. Ketiga faktor tersebut adalah analisis kelayakan pembiayaan, pemantauan dan penagihan, dan pencatatan sesuai standar akuntansi. Ketiga faktor tersebut sangat berperan dalam keberhasilan pelaksanaan pengelolaan *shareholder loans* di PTRNI (Persero). Tanpa adanya faktor pilar ke-2 maka proses pada pilar ke-1 akan berjalan tidak maksimal dan hanya bersifat formalitas sehingga menjadi tidak efektif. Namun jika pilar ke-2 ini berjalan dengan baik maka akan bisa dipastikan pilar ke-1 dapat dilaksanakan dengan optimal. Beberapa aktor kunci dalam pengelolaan piutang lainnya ini, yaitu Direksi PT RNI (Persero), Direksi Anak Perusahaan, Sekretaris Perusahaan, VP Keuangan, VP Manajemen Risiko, VP Bisnis, VP Strategi dan Manajemen Anak Usaha, VP Legal dan Tata kelola, serta VP SPI.

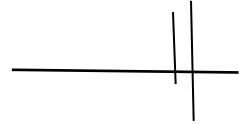
Pelaksanaan pengelolaan *shareholder loans* dimulai dari pengajuan proposal *shareholder loans* dari Direksi Anak Perusahaan yang ditujukan kepada Direksi PT RNI (Persero) melalui Sekretaris Perusahaan untuk diperiksa kelengkapannya apakah sesuai dengan persyaratan. Selanjutnya, Direksi PT RNI (Persero) akan mendisposisikan proposal *shareholder loans* kepada VP terkait untuk dikaji sesuai dengan tupoksinya. Hasil kajian akan digunakan Direksi sebagai bahan pertimbangan untuk menyetujui atau tidak proposal yang diajukan. Setelah mendapat persetujuan, akan dilanjutkan dengan pembuatan perjanjian dan penyaluran dana pinjaman kepada anak perusahaan. VP Keuangan melalui AVP Treasuri dan Pengelolaan Piutang akan melakukan monitoring dan penagihan piutang *shareholder loans* kepada anak perusahaan.

Setelah model yang terdiri dari proses pengelolaan, faktor-faktor penunjang, dan aktor kunci ini dirumuskan, dilakukan proses validasi untuk menguji kesesuaian dan efektivitasnya dalam konteks nyata di PT RNI (Persero). Validasi dilakukan melalui diskusi terpumpun dengan Divisi SPI, dengan pertimbangan Divisi SPI merupakan unit dalam perusahaan yang berfungsi melakukan pengawasan secara independen terhadap seluruh kegiatan operasional perusahaan. Divisi SPI berfungsi memastikan bahwa proses bisnis berjalan sesuai dengan kebijakan internal, prosedur yang berlaku, serta peraturan perundang-undangan. Selain itu, SPI juga memiliki fungsi untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan, mengevaluasi sistem pengendalian internal, serta mengidentifikasi potensi risiko dan kecurangan agar dapat dicegah sejak dini. Dari segi pengawasan, SPI juga berperan sebagai mitra strategis manajemen melalui pemberian rekomendasi perbaikan dan konsultasi. SPI membantu meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan (*good corporate governance*).

Hasil validasi secara keseluruhan memberikan konfirmasi bahwa kerangka model yang dibangun telah komprehensif dan relevan dengan kebutuhan operasional. Divisi SPI menyatakan bahwa integrasi alur proses yang didukung oleh tiga faktor strategis yaitu analisis kelayakan pembiayaan atas pengajuan *shareholder loans*, Pemantauan dan Penagihan Piutang *Shareholder loans*, dan pencatatan *shareholder loans* sesuai standar akuntansi yang ketiganya diperankan oleh sembilan aktor utama merupakan pendekatan yang sistematis dan diperlukan untuk optimalisasi *pengelolaan shareholder loans*. Testimoni dari validasi, seperti yang disampaikan oleh VP SPI, mengungkapkan bahwa model ini memberikan kejelasan peran dan proses pengelolaan *shareholder loans* pada PT RNI (Persero), selama ini Divisi SPI tidak pernah merencanakan program pemeriksaan terkait pengelolaan *shareholder loans* pada PT RNI (Persero), dengan terlibatnya SPI menjadi salah satu aktor diharapkan dapat memperbaiki pengelolaan *shareholder loans* dan dapat meminimalisir resiko ketidaktertagihan piutang *shareholder loans*. Masukan dari proses validasi ini juga digunakan untuk melakukan penyempurnaan kecil pada model, sehingga menghasilkan kerangka final yang tidak hanya teoritis tetapi telah teruji dan diakui oleh para pelaksana di lapangan. Dengan demikian, model yang dihasilkan merupakan sintesis antara landasan teoritis-peraturan. Perbaikan pada pengelolaan *shareholder loans* pada PT RNI (Persero) tentunya diharapkan dapat mendukung perusahaan sebagai BUMN untuk mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*). Selain itu, dampak kerugian perusahaan dapat diminimalisir dari ketidaktepatan perencanaan dan penggunaan maupun ketidaktertagihan piutang *shareholder loans* sehingga perusahaan dapat mengejar keuntungan sesuai yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Model Pelaksanaan Pengelolaan Shareholder Loan pada PT RNI (Persero)





Penelitian merumuskan bahwa model sistem pengelolaan *shareholder loans* yang baik di PT RNI (Persero) harus dibangun melalui pendekatan terintegrasi yang mencakup analisis kelayakan pembiayaan yang komprehensif, keterlibatan seluruh fungsi terkait termasuk SPI, penguatan pemantauan dan penagihan piutang, klasifikasi risiko debitur, penerapan prinsip kehati-hatian dalam akuntansi, serta restrukturisasi bagi anak perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan. Model tersebut diharapkan dapat menciptakan tata kelola *shareholder loans* yang sehat, meningkatkan kualitas aset perusahaan, dan mendukung keberlanjutan keuangan Holding BUMN Pangan ID FOOD.

PENUTUP

Kesimpulan

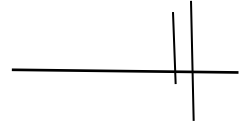
Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengelolaan *shareholder loans* pada PT RNI (Persero) belum berjalan secara optimal yang diidentifikasi terdapat tiga faktor penyebabnya, yaitu analisis kelayakan pembiayaan yang belum memadai, pemantauan dan penagihan piutang yang belum efektif, dan pencatatan *shareholder loans* yang belum sepenuhnya mencerminkan prinsip-prinsip standar akuntansi yang berlaku.

Model penelitian pengelolaan *shareholder loans* di PT RNI (Persero) dibangun atas tiga komponen utama, yaitu proses pengelolaan, faktor kunci keberhasilan, dan aktor pelaksana. Seluruh tahapan proses pengelolaan disusun secara sistematis dan mengacu pada regulasi BUMN yang berlaku dan dirancang untuk memastikan kegiatan pengelolaan berjalan secara terstruktur, terdokumentasi, dan akuntabel guna mendukung peningkatan tata kelola perusahaan yang baik.

Keberhasilan implementasi model ini didukung oleh tiga faktor strategis yang berkaitan, yaitu analisis kelayakan pembiayaan, pemantauan dan penagihan, serta pencatatan sesuai standar akuntansi. Ketiga faktor tersebut dijalankan oleh aktor kunci yang terdiri dari jajaran direksi, fungsi keuangan, manajemen risiko, legal, strategi, serta SPI. Model ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan *shareholder loans*, meminimalkan risiko ketidaktertagihan, serta mendukung pencapaian tujuan BUMN dalam aspek profitabilitas dan tata kelola.

Saran

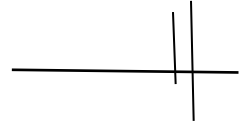
Berdasarkan hasil penelitian, PT RNI (Persero) disarankan untuk melakukan perbaikan dan memperkuat pengelolaan *shareholder loans* melalui peningkatan kualitas analisis kelayakan pembiayaan, penerapan mekanisme pemantauan dan penagihan yang lebih terstruktur, serta penyempurnaan pencatatan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Perusahaan perlu memastikan kelengkapan dokumen pendukung, menerapkan kajian lintas fungsi yang terintegrasi, mempercepat implementasi *Cash Management System* secara menyeluruh, serta mengembangkan strategi penagihan berbasis risiko. Selain itu, penguatan fungsi pengendalian internal dan evaluasi berkala terhadap kualitas



piutang diharapkan dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta mendukung keberlanjutan keuangan perusahaan dan kelompok usaha secara keseluruhan .

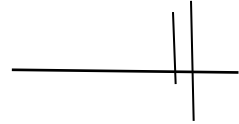
Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Keterbatasan pertama pada jumlah *key informant* yang masih terbatas, sehingga belum mencakup seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan *shareholder loans*, baik dari tingkat induk maupun seluruh anak perusahaan. Selain itu, proses validasi model lebih banyak melibatkan fungsi SPI, sehingga perspektif dari pemangku kepentingan lainnya belum terakomodasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan dari berbagai fungsi terkait, termasuk pihak eksternal yang memiliki peran dalam pengelolaan dan pengawasan BUMN, sehingga model yang dihasilkan dapat memiliki tingkat validitas, relevansi, dan generalisasi yang lebih tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, A. S., & Indradewi, A. A. (2007). Hubungan Hukum Antar Perusahaan Dalam Sistem Perusahaan Grup Ditinjau Dari Undang-Undang Nomor 40 Tahun (Vol. 4, Number 2). <https://www.emtek.co.id/company->
- Ali Alam, I., Senja Pangestu, K., Ekonomi dan Bisnis, F., & Bandar Lampung, U. (2022). Analisis Strategi Pengelolaan Piutang Dalam Meminimalisir Piutang Macet pada PT PLN (PERSERO) UP3 Tanjung Karang. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 16(2).
- Indonesia. 2021. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 118 Tahun 2021 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara terhadap PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) atau RNI.
- Lestari, N. P., Jihadi, M., & Fahrudin, A. (2018). Analisis Kelayakan Pemberian Kredit UKM pada BPR Artha Panggung Perkasa di Trenggalek. In *Manajemen & Perbankan* (Vol. 4, Number 2). Online.
- Made, N., Widiyanti, D., Suwendra, W., Yudiatmaja, F., & Manajemen, J. (2018). Pengaruh Penilaian Kredit Terhadap Keputusan Pemberian Kredit pada BPR. In *Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* (Vol. 9).
- Masril, S. (2020). Analisis proses pemberian kredit. *JURNAL MANAJEMEN*, 12(1), 106–114.
- Mutiara Salsabila, & Laylan Syafina. (2023). Pengelolaan Piutang Sebagai Upaya Meningkatkan Profitabilitas Telkom Indonesia Regional I Sumatera. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i1.2302> 2(1), 81–92.
- Patuan, I., & Hermawan, A. A. (2023). The Effect of Internal Control on Ther Receivable Management. *International Journal of Contemporary Accounting*, 5(1), 61–80.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
- Restyana S, C. D., Mentari, N., & Wulandari, S. E. (2019). Kepailitan Terhadap Anak Perusahaan dalam Holding Company Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Hukum Ius Quia* <https://doi.org/10.20885/iustum.vol26.iss2.art7> Iustum, 26(2).
- Sari Sumantri, M. G. N. (2020). Tanggung Jawab Atas Kebijakan Yang Diterapkan Oleh Perusahaan Induk Kepada Perusahaan Anak Yang Berakibat Pada Timbulnya Suatu Kerugian. *Acta* <https://doi.org/10.24843/ac.2020.v05.i01.p15> Comitas, 5(1), 172.
- Siregar, N., Dwisani, H. A., & Jenifer, A. (2024). Penetapan Batas Maksimal Bunga Pinjaman Pemegang Saham kepada Entitas Anak Perusahaan berbentuk Emiten atau Perusahaan Publik. In *Syntax Admiration* (Vol. 5, Number 11).



- Stevens, R., Steyn, L., & Richard Stevens Liline Steyn, A. (2024). *Shareholder loans: Fact or Fiction?* PER / PELJ.
- Sudarto, & Santoso, B. (2019). Penyelesaian Kredit Bermasalah pada Perbankan Indonesia. NOTARIUS, 12. Suhendar. (2022). Analisis Faktor Penyebab Terjadinya Kredit Macet pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk. Cabang Karang Anyar. Journal of Accounting Taxing and Auditing (JATA), 2.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70 tanggal 19 Juni 2003
- Verse, D. A. (2008). Shareholder loans in Corporate Insolvency – A New Approach to an Old Problem. German Law Journal, 9(9), 1109–1124.
- Zainab, Oktavia Fadila, F., Resdiana, E., & Samsi, N. (2023). Faktor-faktor Penyebab Kredit Macet Pada Bank Beserta Cara Penanganannya. 18(1). Indonesia.