

SIGMA Series 1

Membangun Strategi Holding untuk Mendorong Transformasi yang Sukses

Strategic Investment Governance and Management Analysis

KMMB Consulting is a consulting company that focuses on providing comprehensive management services to help companies to achieve their business goals.

Since its inception, KMMB has successfully attracted many clients by offering a variety of services that are essential for company development and management.

©KMMB Consulting. SIGMA Series 01, September 2025
All rights reserved EC002025156447

Membangun Strategi Holding untuk Mendorong Transformasi yang Sukses



Danantara sebagai **super holding BUMN**, mengakselerasi pertumbuhan ekonomi nasional lewat **optimalisasi aset negara**.

Sejak berdiri pada 2025, Danantara berhasil mencatat capaian penting dengan menjalin **kerja sama investasi internasional senilai USD 7 miliar** bersama mitra dari **Qatar, Rusia, Tiongkok, dan Australia**.



Sorotan Sigma

Perusahaan holding¹ memegang peran penting dalam perekonomian nasional. Transformasi Danantara Indonesia menjadi super holding² BUMN mencerminkan perubahan paradigma tata kelola aset negara. Tidak lagi sekadar sebagai pemegang saham, Danantara kini berfungsi sebagai pencipta nilai strategis yang memastikan sinergi, efisiensi, dan keberlanjutan antar perusahaan di bawah naungannya. Saat ini, Danantara mengelola aset lebih dari USD 1 triliun dengan 889 BUMN strategis, sekaligus menjadi motor penguat fondasi ekonomi nasional dan meningkatkan daya tarik Indonesia bagi investor global. Keberhasilan menjalin kerja sama investasi internasional senilai USD 7 miliar dengan Qatar, Rusia, Tiongkok, dan Australia menjadi bukti kepercayaan dunia terhadap stabilitas dan prospek ekonomi Indonesia. [1]

Peran holding kini telah berevolusi. Tidak lagi pasif, tetapi hadir sebagai *strategic value creator* yang mampu mengarahkan pertumbuhan lintas sektor, mendorong sinergi, dan memperkuat daya saing grup usaha. Holding modern dituntut tidak hanya mempertahankan kinerja, melainkan juga tumbuh berkelanjutan melalui orkestrasi sinergi, efisiensi operasional, serta pengambilan keputusan yang gesit (*agility*).

Dua pendekatan utama yang digunakan adalah *value creation holding* dan *corporate parenting advantage*. Oleh karena itu, perusahaan holding harus terlibat aktif membangun nilai bisnis untuk anak perusahaan sekaligus membina dan mengembangkan anak perusahaan sesuai peluang industrinya.

Meski demikian, transformasi menuju holding tidak lepas dari tantangan, seperti tumpang tindih fungsi pasca-merger, kompleksitas budaya dan sinergi lintas unit, keterbatasan SDM dan kapasitas manajemen, risiko reputasi yang saling terkait, serta regulasi ketat. Untuk menjawab tantangan tersebut diperlukan langkah strategis meliputi restrukturisasi grup, pendefinisian peran holding, *parenting strategy analysis*³, *cascading*⁴, penyusunan *roadmap* transisi, penetapan fungsi dan penanggung jawab, pemodelan keuangan serta perencanaan pajak, hingga penerapan manajemen risiko yang adaptif.

[Baca Selengkapnya](#) →

¹**Holding:** perusahaan induk yang mengendalikan satu atau lebih anak perusahaan.

²**Super Holding:** holding tingkat tertinggi yang mengelola banyak perusahaan besar lintas sektor dengan skala aset sangat besar dan peran strategis pada ekonomi nasional.

³**Parenting Strategy:** strategi induk dalam membina dan memberi nilai tambah pada anak perusahaan.

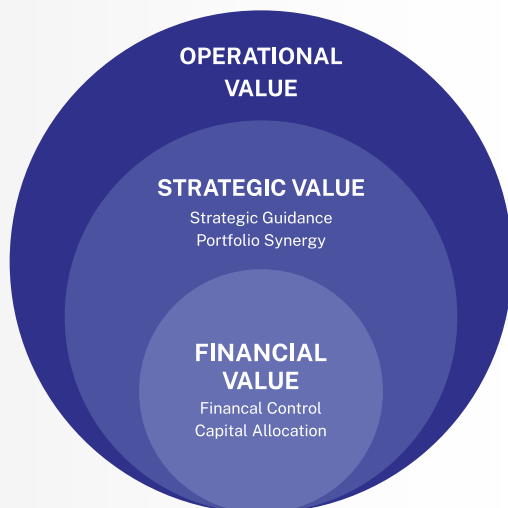
⁴**Cascading KPI:** penurunan target kinerja holding ke anak perusahaan agar selaras.

Pendekatan Baru dalam Membangun Holding yang Solid

Membangun perusahaan holding yang solid saat ini bukan lagi sebatas mengatur struktur kepemilikan saham. Peran perusahaan holding telah bertransformasi menjadi pencipta nilai strategis (*strategic value creator*). Saat ini, semakin banyak perusahaan holding yang dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi tumbuh melalui orkestrasi sinergi dan efisiensi, sekaligus menjaga kelincahan (*agility*) dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan baru dalam membangun perusahaan holding yang tidak lagi sekadar berfungsi sebagai *vehicle ownership*¹ atau pemegang saham pasif. Holding modern kini mengadopsi peran pusat rancangan strategi, alokasi modal, dan penggerak kinerja lintas unit usaha, sehingga beberapa pendekatan yang tepat adalah:

Value Creation Holding

Value creation holding adalah pendekatan strategis yang menuntut perusahaan holding secara aktif membangun nilai pada bisnis di anak perusahaan seperti mendorong sinergi, inovasi, dan efisiensi operasional di antara anak perusahaan.[2]



Terdapat tiga lapisan dalam *value creation holding* yakni: [3]

Financial value, fokus pada *financial control* dan *capital allocation*

Contoh: Danantara Indonesia mengelola aset lebih dari USD 1 triliun yang dialokasikan ke sektor strategis.[1]

Strategic value, fokus pada *strategic guidance* dan *portfolio synergy*

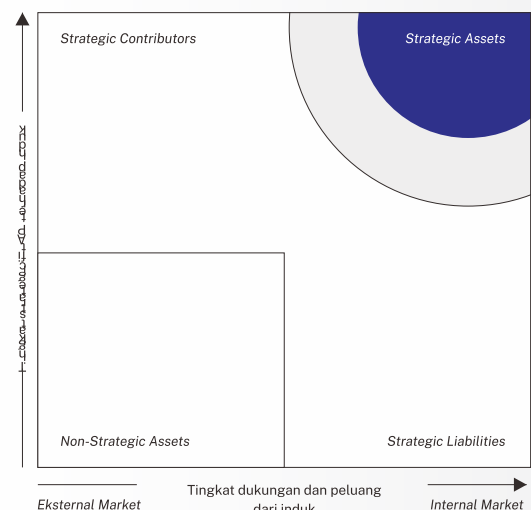
Contoh: Saratoga Investama Sedaya membangun sinergi portofolio melalui kolaborasi rantai pasok dan teknologi, serta peningkatan kinerja operasional melalui efisiensi, proses bisnis, dan manajemen keuangan.[4]

Operational value, fokus pada *operational improvement* dan *shared services*

Contoh: Pupuk Indonesia ikut aktif dalam operasional anak perusahaan dengan memasarkan produk-produk petrokimia seperti amoniak, asam sulfat, asam fosfat dan lain sebagainya.[5]

Corporate Parenting Advantage

Corporate parenting advantage adalah konsep strategis yang menekankan peran aktif holding dalam membina anak perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada, sekaligus memperhatikan faktor kunci keberhasilan di industrinya.[6]



Parenting Style²

Strategic Guidance	holding memberi arah strategis, tetapi operasional tetap di anak perusahaan.
Functional Support	holding menyediakan fungsi pendukung: legal, HR, IT, keuangan.
Financial Control and Capital Allocation	holding fokus pada pengawasan keuangan dan alokasi modal.
Synergy Driver	holding aktif mendorong kolaborasi antar anak perusahaan. (<i>supply chain</i> ³ , <i>cross-selling</i> ⁴ , dll).

¹**Vehicle Ownership:** perusahaan induk hanya berfungsi sebagai pemegang saham pasif tanpa banyak campur tangan operasional.

²**Parenting Style:** gaya atau pendekatan induk dalam membina dan mengelola anak perusahaan.

³**Supply Chain:** jaringan proses dari produksi hingga distribusi barang/jasa ke konsumen akhir.

⁴**Cross-Selling:** strategi menjual produk tambahan atau pelengkap kepada pelanggan yang sudah membeli produk utama.



Kategori Peran Strategis Anak Perusahaan

Strategic Asset, anak perusahaan sangat profitabel dan sesuai dengan kompetensi induk.

Parenting Style: kombinasi *strategic guidance* dan *synergy driver*

Strategic Contributors, anak perusahaan yang mendukung keberhasilan operasional, meski bukan profit utama.

Parenting Style: kombinasi *strategic guidance* dan *functional support*

Strategic Liabilities, anak perusahaan berperan sebagai *cost center*¹ yang membebani induk.

Parenting Style: kombinasi *financial control* dan *capital allocation*

Non-Strategic Assets, anak perusahaan tanpa kontribusi signifikan terhadap induk.

Parenting Style: kombinasi *financial control* dan *capital allocation*.

Framework yang lumrah digunakan dalam analisis *corporate parenting advantage* adalah **heartland matrix** yang mendefinisikan peran dari setiap entitas anak perusahaan holding. Perusahaan holding dapat memberikan *parenting style* yang sesuai dengan masing-masing entitas bergantung pada peran yang diberikan kepada setiap entitas.[7]

Tantangan dalam Transformasi Menuju Holding

Transformasi holding sebagai langkah strategis organisasi tentu menghadapi beragam tantangan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Tumpang Tindih Fungsi dan Tujuan

Holding dibentuk dari hasil *merger* atau konsolidasi dari beberapa entitas, sehingga sering terjadi duplikasi fungsi seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Selain itu, konflik strategi antara entitas yang fokus pada investasi jangka panjang dan entitas yang menjalankan operasional harian dapat menghambat efisiensi. Tanpa pembagian peran yang jelas antara holding dan anak perusahaan, akan terjadi pemborosan sumber daya dan lemahnya koordinasi.

Kompleksitas Budaya dan Tantangan Sinergi

Holding modern menuntut terciptanya sinergi lintas unit, baik dalam hal budaya kerja, proses bisnis, maupun keselarasan *Key Performance Indicator* (KPI). Namun, setiap anak perusahaan memiliki budaya, sistem, dan prioritas yang berbeda. Integrasi budaya ini tidak hanya memerlukan *alignment* visi dan misi, tetapi juga perubahan perilaku manajerial. Maka dari itu sering muncul resistensi internal karena rasa kehilangan identitas atau otonomi, yang pada akhirnya memperlambat proses akselerasi penciptaan nilai.

Risiko Reputasi Grup

Dalam struktur holding, reputasi bersifat terhubung atau *interlinked reputation*². Jika salah satu anak perusahaan menghadapi masalah, seperti pelanggaran hukum, skandal keuangan, atau kegagalan operasional, dampaknya dapat merembet ke seluruh grup. Dampaknya bukan hanya penurunan kepercayaan investor, tetapi juga hilangnya peluang bisnis, turunnya harga saham, dan terganggunya hubungan dengan pemangku kepentingan lain seperti regulator atau mitra bisnis strategis.

Ini adalah cara efektif untuk mempertahankan daya saing jangka panjang sekaligus menumbuhkan inovasi masa depan tanpa mengorbankan bisnis inti yang sudah membuktikan ekspresi nilai.



Short Insight



Strategi Holding memungkinkan perusahaan seperti Alphabet untuk menerapkan model yang menepatkan unit utama (Google) tetap stabil dan menghasilkan kas, sementara unit lainnya (non-Google) melakukan eksplorasi inovasi dengan risiko lebih tinggi.[8]

¹**Cost Center:** unit atau bagian perusahaan yang hanya menimbulkan biaya tanpa menghasilkan pendapatan langsung.

²**Interlinked Reputation:** kondisi ketika reputasi dalam grup holding saling terhubung, sehingga masalah di satu anak perusahaan bisa memengaruhi citra seluruh grup.

Langkah - Langkah Strategis untuk Membangun Holding yang Efektif

Untuk mewujudkan holding yang solid dan mampu menciptakan nilai jangka panjang, diperlukan serangkaian langkah strategis yang terencana dalam mengarahkan proses transformasi perusahaan menuju struktur holding yang efektif.



1 Restrukturisasi Grup Usaha dan Pembentukan Holding

Pada tahap ini, perusahaan akan menentukan skema untuk pemindahan saham dan pengendalian tiap anak perusahaan. Terdapat beberapa skema yang bisa di gunakan yaitu mekanisme inbreng saham¹, akuisisi (jual beli saham), dan penyertaan modal melalui transaksi utang piutang.

2 Mendefinisikan Tujuan dan Peran Perusahaan Holding

Tahap ini fokus untuk menentukan visi dan misi untuk menentukan arah strategis bagi perusahaan holding. Peran holding perlu difokuskan pada pengambilan keputusan tingkat strategis dan pengelolaan portofolio aset, sekaligus memastikan koordinasi yang solid antar anak perusahaan. Dengan membatasi intervensi pada kegiatan operasional harian, holding memberikan keleluasaan bagi manajemen anak perusahaan untuk mengelola bisnis secara efektif dan mandiri.

3 Melakukan Analisis Parenting Strategy untuk Pengembangan Anak

Langkah-langkah strategis pengembangan anak perusahaan diawali dengan analisis *Parenting Strategy* untuk setiap entitas dalam grup. Hasil pemetaan ini menjadi dasar bagi penyusunan rencana pengembangan spesifik untuk masing-masing entitas yang berfokus pada penciptaan nilai melalui sinergi pendapatan dan biaya, peningkatan keunggulan operasional, serta perbaikan kinerja komersial.

4 Koordinasi Vertikal dan Penerapan Parenting Strategy

Koordinasi vertikal merupakan pengaturan dan penyesuaian hubungan antara holding dan anak perusahaan dalam satu struktur organisasi. Peran ini diwujudkan melalui penerapan parenting yang tepat. Dampak *parenting* diukur menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang mencakup pencapaian sinergi dan diturunkan menjadi KPI masing-masing anak perusahaan untuk memastikan keselarasan tujuan serta akuntabilitas kinerja di seluruh entitas grup.

¹Inbreng Saham: penyertaan saham sebagai bentuk penyertaan modal ke dalam perusahaan lain.

5 Membuat *Roadmap* Pembentukan Holding

Roadmap digunakan untuk memandu transisi dari struktur grup usaha yang ada menuju model holding yang terintegrasi. *Roadmap* merupakan rencana terstruktur yang merinci tahapan perubahan secara sistematis mulai dari perencanaan hingga implementasi. Hal itu membuat proses transformasi berjalan efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. *Roadmap* tidak hanya memuat urutan langkah yang harus dilakukan, tetapi juga menetapkan prioritas, jadwal, penanggung jawab, serta indikator keberhasilan. Hal itu dapat memastikan seluruh proses pembentukan holding dapat terkelola dengan baik dan menghasilkan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

6 Menentukan Fungsi dan Penanggung Jawab Proses Holding

Dalam proses ini melibatkan fungsi operasional dan SDM. Dari sisi operasional, akan dihasilkan SOP yang menjadi panduan kerja terstandar untuk mendukung integrasi dan efisiensi di seluruh entitas. Sementara dari sisi SDM, akan terbentuk struktur organisasi baru yang berpengaruh pada sistem remunerasi dan pengelolaan karier karyawan di dalam holding.



¹**Tax Planning:** perencanaan pajak untuk mematuhi aturan sekaligus meminimalkan beban pajak.

²**Risk Appetite:** tingkat risiko yang bersedia diterima perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya.

7 Menyusun Pemodelan Keuangan, Sistem Pelaporan Keuangan dan Rencana Perpajakan

Tahap ini mencakup penyusunan *financial model* yang komprehensif untuk memproyeksikan kinerja keuangan holding dalam skenario optimistis atau konservatif. Pemodelan ini meliputi proyeksi laba rugi, neraca, arus kas, rasio keuangan utama, dan kebutuhan modal. Selain itu, menyusun sistem pelaporan keuangan konsolidasi yang terintegrasi, transparan, dan sesuai standar akuntansi yang berlaku, sehingga memudahkan proses *monitoring* dan pengambilan keputusan. Perencanaan pajak (*tax planning*¹) juga disusun untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi, mengoptimalkan beban pajak, dan memanfaatkan insentif fiskal yang tersedia demi mendukung strategi pertumbuhan grup.

8 Manajemen Risiko dan Kesiapan Menghadapi Tantangan

Manajemen risiko dirancang untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memitigasi potensi ancaman yang dapat memengaruhi keberlangsungan holding. Proses ini meliputi penyusunan kebijakan risiko, penetapan *risk appetite*², pemetaan risiko strategis dan operasional, serta penentuan *key risk indicators*³ untuk pemantauan berkala. Kesiapan menghadapi tantangan diwujudkan melalui rencana tanggap darurat, strategi adaptasi terhadap perubahan pasar, serta mekanisme evaluasi dan pembaruan strategi secara berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, holding memiliki kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dengan cepat, menjaga stabilitas operasional, dan mempertahankan nilai bagi pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya.



³**Key Risk Indicator:** indikator utama yang digunakan untuk memantau potensi risiko sejak dini.

Bagaimana KMMB Consulting Membantu Perusahaan Menyusun Strategi Holding?

KMMB Consulting hadir sebagai mitra strategis yang mendampingi perusahaan dalam merancang, membangun, dan mengoptimalkan kinerja perusahaan holding. Pendekatan yang digunakan berfokus pada pemanfaatan *core strengths* masing-masing unit usaha untuk menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan bagi seluruh grup.

- KMMB Consulting membantu proses penerbitan Legal Memorandum terkait *legal framework* pembentukan perusahaan holding dan operasional grup perusahaan berdasarkan UU No. 40 Tahun 2007.
- KMMB Consulting membantu menyusun langkah strategis holding, *roadmap* pembentukan holding, analisis proyeksi keuangan, dan pengelolaan risiko jangka panjang.
- KMMB Consulting membantu menyusun alur proses bisnis dan *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk perusahaan holding berdasarkan UU No. 40 Tahun 2007.
- KMMB Consulting membantu menyusun struktur organisasi holding, mencakup uraian jabatan, fungsi dan peran SDM, serta penentuan jumlah dan jenjang SDM pada setiap posisi berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003.
- KMMB Consulting membantu merancang sistem akuntansi holding dan *tax planning* terintegrasi berdasarkan PSAK 46 dan PSAK 65.
- KMMB Consulting membantu merancang *business plan* untuk anak perusahaan meliputi analisis makro ekonomi dan industri terkait, rencana strategis perusahaan, rencana operasional, struktur organisasi, proyeksi keuangan (pendapatan, biaya, laba-rugi, arus kas), serta analisis risiko beserta strategi mitigasinya.



Referensi

- [1]. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2025). *Diresmikan Presiden Prabowo, Wisma Danantara jadi rumah besar pengelolaan investasi negara*. Sekretariat Negara RI. Diakses Agustus 2025, dari https://www.setneg.go.id/baca/index/diresmikan_presiden_prabowo_wisma_danantara_jadi_rumah_besar_pengelolaan_investasi_negara#:~:text=Presiden%20Prabowo%20Subianto%20meresmikan%20Wisma,30/06/2025
- [2]. Nurcahyo, M. A., Hermawan, A., & Anggiani, S. (2025). The role of value creation innovation in mediating the relationship between digital transformation, strategic agility, and organizational performance. *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, 6(2), 182–191. <https://doi.org/10.46336/ijbesd.v6i2.885>
- [3]. Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: Wiley.
- [4]. Saratoga Investama Sedaya. (2025). *What Makes Us Different*. Diakses pada Agustus 2025, dari <https://saratoga-investama.com/what-we-do#what-makes-us-different>
- [5]. PT Pupuk Indonesia (Persero). (2025). *Kami, Pupuk Indonesia*. Diakses pada Agustus 2025, dari <https://www.pupuk-indonesia.com/profile>
- [6]. Wheelen, T.R., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., dan Bamford, C. (2014), *Concepts in strategic management and business policy* 14th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,.
- [7]. Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1995). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*. New York: John Wiley & Sons.
- [8]. Alphabet Inc. (2024). *Annual report 2024 (Form 10-K)*. U.S. Securities and Exchange Commission.

Contact Us

KMMB Consulting

Jakarta Office:

Menara Tendean (M-TEN), Lantai 11 Unit 31,
Jl. Kapten Tendean No.20C, Jakarta Selatan
12710



Office : +62 213-8250-407
Mobile : +62 811-3547-717

KMMB Research Center

Surabaya Office:

Jl. Penjaringan Timur III PB-32
Kota Surabaya, 60297



Corporate Mail : info@kmmmb.co.id
Commercial Inquiry : komersial@kmmmb.co.id

Connect with us :



KMMB Consulting



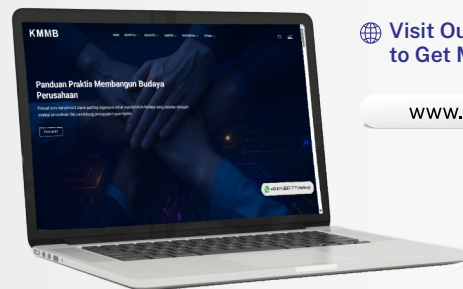
KMMB Consulting



@kmmmb_consulting



@kmmmb_consulting



Visit Our Website
to Get More Information !

www.kmmmb.co.id