BEYOND
THE OBVIOUS

Holding Company Strategy & Implementation

Pembentukan holding sebagai transformasi strategis untuk memperkuat *governance* dan *value creation*.

Syahrila Fizka Nugraha – 2026

Membangun *holding company* bukan sekadar aktivitas restrukturisasi legal atau perubahan struktur kepemilikan. Dari perspektif corporate strategy, pembentukan holding merupakan sebuah *enterprise wide transformation* yang mengubah cara grup usaha menetapkan arah strategis, mengalokasikan modal, mengelola portofolio bisnis, membangun *governance*, serta menciptakan nilai lintas entitas.

Dalam proses konsultasi pembentukan *holding company*, konsultan perlu melihat perusahaan sebagai satu kesatuan *corporate portfolio*, bukan sekadar kumpulan anak perusahaan yang beroperasi secara independen. Oleh karena itu, desain holding perlu mempertimbangkan secara simultan berbagai dimensi mulai dari *legal, tax, finance, human resources, operations*, hingga *valuation* untuk memastikan struktur yang dibentuk tidak hanya *legally feasible*, tetapi juga *economically sound* dan *operationally executable*.



Syahrila Fizka Nugraha *sebagai Strategy and Business Transformation Analyst, KMMB Consulting*

Menara Tendean (M-TEN) Lt. 12.15, Jl. Kapten Tendean No.20C, Jakarta Selatan 12710.
https://kmmb.co.id/

KMMB ©2026 KMMB Consulting https://kmmb.co.id/

Mengapa Perusahaan Membutuhkan *Holding Company*?

Secara strategis, pembentukan *holding* hanya relevan apabila *corporate center* mampu menciptakan *parenting advantage* yaitu nilai tambahan yang tidak akan tercipta apabila masing-masing perusahaan berdiri dan dikelola secara independen.

Salah satu sumber *parenting advantage* adalah *portfolio management*. Holding memungkinkan *management* memiliki pandangan menyeluruh terhadap *attractiveness, performance, risk profile,* dan *strategic relevance* dari masing-masing bisnis. Dengan perspektif tersebut, perusahaan dapat mengambil keputusan apakah suatu bisnis perlu *grow*, *hold*, *transform*, *partner*, *consolidate*, atau *divest*.

Sumber *value creation* berikutnya adalah *capital allocation discipline*. Holding dapat mengalihkan sumber daya dari bisnis yang memiliki *limited growth opportunities* menuju bisnis dengan *return potential* yang lebih tinggi. Dengan demikian, keputusan investasi tidak semata-mata berdasarkan kebutuhan individual *subsidiary*, tetapi berdasarkan optimalisasi *group-wide return on invested capital*.

Holding juga dapat menciptakan *functional* dan *operational synergies* melalui *procurement consolidation*, *shared services*, *centralized treasury*, *integrated talent management*, *technology platform*, maupun *cross-selling* antarentitas.

Di saat yang sama, pembentukan *holding* dapat memperkuat *corporate governance* dan *performance management*. Holding dapat menetapkan *strategic priorities*, *key performance indicators*, *performance review mechanism*, serta *escalation process* yang konsisten di seluruh portofolio.

Namun, *corporate center* tetap harus memiliki *parenting role* yang jelas. Tidak seluruh holding harus menjadi *active operator*. Dalam praktiknya, *holding* dapat mengambil posisi sebagai *financial holding*, *strategic and investment holding*, atau *operational holding*, bergantung pada tingkat intervensi yang dibutuhkan dan karakteristik portofolio bisnisnya.

Tanpa kejelasan *parenting model*, *holding* berisiko menciptakan *corporate-center discount*: tambahan *bureaucracy*, *slower decision-making*, dan *overhead cost* tanpa *corresponding value creation*.

Pembentukan *Holding Company* Dimulai dari *Strategic Rationale*, Bukan Struktur

Tahap awal pembentukan holding seharusnya tidak langsung berangkat dari pertanyaan mengenai struktur organisasi atau skema kepemilikan. Pertanyaan yang lebih fundamental adalah: *what is the strategic rationale for establishing the holding company?*

Konsultan perlu terlebih dahulu memahami agenda strategis yang ingin dicapai oleh *shareholders* dan *management*. Pembentukan holding dapat didorong oleh kebutuhan untuk memperkuat *strategic control*, meningkatkan *portfolio visibility*, mendorong *operational synergy*, memperbaiki *capital allocation*, mengonsolidasikan *governance*, hingga mempersiapkan grup untuk agenda pertumbuhan seperti *merger and acquisition*, *strategic partnership*, *divestment*, atau *initial public offering*

yang bertujuan sebagai *investment company*.

Tahapan ini biasanya dimulai melalui *current-state assessment* terhadap masing-masing entitas, mencakup *business model*, *market positioning, financial performance, ownership structure, organization, operational capabilities*, serta *strategic role* dalam portofolio grup.

Dari *assessment* tersebut, konsultan dapat mengidentifikasi *value creation opportunities*, *structural constraints*, serta potensi *overlap* atau *fragmentation* yang terjadi antarentitas.

Analisis tersebut kemudian menjadi basis dalam merancang *target holding structure* dan menentukan bagaimana *corporate center* seharusnya berinteraksi dengan *subsidiaries*. Fokusnya bukan hanya pada siapa memiliki siapa, tetapi pada bagaimana grup dapat dikelola secara lebih efektif melalui struktur yang baru.

Dengan demikian, *holding company* seharusnya menjadi bagian dari *corporate strategy architecture*, bukan sekadar tambahan layer dalam organisasi.

Cross-Functional Coordination sebagai Inti Pembentukan *Holding Company*

Salah satu kompleksitas terbesar dalam membangun *holding company* adalah tingginya *interdependency* antar-*workstream*. Tidak ada keputusan strategis yang berdiri sendiri.

Struktur transaksi yang optimal dari perspektif legal, misalnya, dapat memiliki konsekuensi berbeda dari sisi *tax efficiency*, *cash flow*, *capital structure*, *accounting treatment*, hingga *valuation*. Sebaliknya, struktur yang menarik dari perspektif finansial belum tentu dapat diimplementasikan apabila tidak sejalan dengan *regulatory requirement* atau kesiapan organisasi.

Dalam konteks tersebut, konsultan berperan sebagai integrator lintas fungsi, memastikan setiap *workstream* bergerak menuju satu target *end-state* yang sama.

Pada aspek legal dan *governance*, pembahasan mencakup *ownership structure*, *corporate authority*, *reserved matters*, *decision rights*, hingga hubungan *governance* antara *shareholder*, *holding*, dan *subsidiaries*.

Pada dimensi *tax*, setiap skenario restrukturisasi perlu diuji dari sisi *tax implication*, *transaction efficiency*, dan potensi *exposure* yang dapat muncul baik pada saat transaksi maupun setelah holding beroperasi.

Sementara dari perspektif *finance*, fokus tidak berhenti pada laporan keuangan, tetapi juga mencakup *funding structure*, *cash management*, *dividend policy*, *intercompany transaction*, *liquidity management*, hingga bagaimana holding melakukan *capital allocation* terhadap masing-masing *portfolio company*.

Aspek *valuation* menjadi krusial ketika pembentukan holding melibatkan *share transfer, merger, asset transfer, capital injection*, atau *corporate action* lainnya. *Valuation* memberikan *economic reference point* untuk menilai *fairness* transaksi serta memahami bagaimana *value* berpindah atau tercipta dalam proses restrukturisasi.

Namun demikian, struktur finansial dan legal yang kuat tetap memerlukan *target operating model* yang jelas.

Pada aspek HR dan *operations*, perusahaan perlu menentukan fungsi mana yang sebaiknya berada pada *corporate center*, fungsi mana yang dapat dikembangkan menjadi *shared services*, dan fungsi apa yang tetap dimiliki *subsidiaries*. Hal ini mencakup antara lain *strategy*, *finance*, *treasury*, HR, *procurement*, IT, *risk management*, hingga *business development*.

Di sinilah prinsip *"centralize where value is created, decentralize where agility matters"* menjadi relevan. Sentralisasi yang berlebihan dapat mengurangi *entrepreneurial agility* anak perusahaan, sementara desentralisasi yang terlalu luas dapat menghilangkan *synergy potential* dan *strategic control*.

Cross-functional coordination dibutuhkan untuk menemukan keseimbangan tersebut.

From Corporate Structure to Sustainable Value Creation

Pada akhirnya, keberhasilan sebuah *holding company* tidak ditentukan oleh seberapa kompleks struktur yang dibangun, melainkan oleh kemampuan *corporate center* untuk memberikan *clear strategic direction, superior capital allocation, effective governance,* dan *tangible parenting advantage*.

Pembentukan *holding company* bukan sekadar *corporate restructuring exercise*, tetapi proses membangun sebuah *corporate operating system* yang menyatukan *strategy*, *portfolio*, *capital*, *people*, dan *operations* dalam satu agenda *value creation*.

Holding yang dikelola dengan baik mampu memberikan arah dan disiplin secara internal, sekaligus mempertahankan *agility* untuk merespons dinamika eksternal. Pada titik tersebut, *corporate center* tidak lagi sekadar menjadi pemegang saham atas *subsidiaries*, tetapi bertransformasi menjadi *active value creator* bagi keseluruhan grup usaha.

KMMB ©2026 KMMB Consulting https://kmmb.co.id/