Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies
Volume 6, Nomor 1, April (2026) Hal: 69-88
ISSN: 2797-3115 (*Online*)
DOI: https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.166

Analisis Strategi Pengasuhan BRI dalam Holding Ultra Mikro: Studi pada Pegadaian dan PNM

Andrie Wiratama, Muhammad Chandra Utama, Joni Phangestu*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia
jonphang@gmail.com

*Corresponding Author

Received: 21-11-2024 | Accepted: 25-09-2025 | Published: 31-04-2026

How to cite: Wiratama, A., Utama, M.C., Phanegstu, J. (2026). Analisis strategi pengasuhan BRI dalam holding ultra mikro: studi pada Pegadaian dan PNM. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, *6*(1), 69-88. https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.161

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

ABSTRAK

Pembentukan Holding Ultra Mikro oleh Pemerintah bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan cakupan layanan keuangan bagi usaha ultra mikro, mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif, dan memperluas kesempatan bagi UMKM untuk berkembang di Indonesia. Tantangan bagi BRI dalam mengelola anak perusahaannya tidaklah sederhana, mengingat pentingnya peran perusahaan induk dalam memberikan bimbingan efektif untuk mengembangkan kompetensi inti kelompok bisnisnya. Ketidaksesuaian karakteristik antara perusahaan induk dan anak perusahaan dapat menyebabkan kesulitan dalam memberikan bimbingan yang efektif. Penelitian ini menganalisis strategi pengasuhan holding melalui metode analisis statistika deskriptif, desk research, grafik spider web, dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan strategis perusahaan dan menentukan strategi parenting yang akurat guna meningkatkan profitabilitas BRI. Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan, serta data sekunder dari laporan tahunan dan sumber lainnya. Hasil penelitian menyarankan bahwa BRI dapat mengadopsi strategi pengasuhan berupa strategy guide dan functional leader, dengan peran sebagai internal consultant yang bekerja sama dengan PT Pegadaian dan PNM.

Kata Kunci:
Holding Ultra Mikro; BRI; strategi pengasuhan

ABSTRACT

The establishment of Ultra Micro Holding by the Government aims to increase the capacity and scope of financial services for ultra micro businesses, support inclusive economic growth, and expand opportunities for MSMEs to develop in Indonesia. The challenge for BRI in managing its subsidiaries is not simple, considering the important role of the parent company in providing effective guidance to develop the core competencies of its business group. The mismatch in characteristics between the parent company and its subsidiaries can cause difficulties in providing effective guidance. This study analyzes the holding parenting strategy through descriptive statistical analysis methods, desk research, spider web graphs, and SWOT analysis to identify factors that influence the company's strategic decisions and determine an accurate parenting strategy to increase BRI's profitability. The research data consists of primary data obtained through questionnaires and in-depth interviews with stakeholders, as well as secondary data from annual reports and other sources. The results of the study suggest that BRI can adopt a parenting strategy in the form of a strategy guide and functional leader, with a role as an internal consultant working with PT Pegadaian and PNM.

Keywords:
Ultra Micro Holding, BRI, parenting strategy

PENDAHULUAN

Pertumbuhan signifikan industri keuangan ultra mikro secara global menyoroti pentingnya sektor tersebut dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi individu dan komunitas yang terpinggirkan. Di Indonesia, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berkontribusi besar terhadap ekonomi dengan lebih dari 52 juta UMKM aktif pada tahun 2018. Namun terdapat keterbatasan khususnya pada segmen ultra mikro untuk berkembang utama terkait masalah permodalan. Menurut data dari BRI Research Institute, terdapat 52 juta usaha ultra mikro yang membutuhkan tambahan dan dukungan pembiayaan pada tahun 2023. Sebesar 24.2% dari mereka belum mendapat pembiayaan dari Lembaga formal, bahkan 11.5% bisnis ultra mikro belum mendapatkan pembiayaan sama sekali.

Pemerintah Indonesia mengakui pentingnya memperkuat ekosistem keuangan ultra mikro melalui inisiatif seperti platform digital, program pembiayaan, dan pembentukan jejaring industri. Selain itu, upaya lain untuk menciptakan sinergi dan efisiensi dalam pengelolaan dan pendukung layanan keuangan untuk UMKM, pemerintah merekomendasikan pembentukan Holding Ultra Mikro, dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai induk holding, bersama PT Pegadaian (Persero) dan PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Holding tersebut terbentuk pada tahun 2021 dengan tujuan untuk meningkatkan akses dan layanan keuangan bagi usaha ultra mikro, mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif, dan memperluas kesempatan bagi UMKM untuk berkembang dan berkontribusi lebih lanjut terhadap perekonomian Indonesia. Perkembangan Holding Ultra Mikro ini telah menjadi sumber pertumbuhan baru bagi BRI yang menjadi induk dari holding ini. Hal ini akan menumbuhkan portofolio bisnis ultra mikro BRI sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang tercermin dari kinerja keuangan.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam mewujudkan visi, salah satunya melalui transformasi digital dan pendirian beberapa entitas anak untuk menunjang kegiatan bisnis BRI. Di samping itu, BRI juga berencana untuk memfokuskan perhatian pada segmen Ultra Mikro (UMi) sebagai sumber pertumbuhan utama di masa depan. Saat ini, segmen UMi termasuk dalam kelompok sekitar 63 juta usaha mikro di Indonesia, yang menyumbang hingga 99% dari total usaha di negara ini menurut data dari Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2018. Ambisi BRI selaras dengan arah kebijakan Pemerintah Indonesia dalam hal meningkatkan keterjangkauan layanan finansial bagi segmen UMi, seperti yang diamanatkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Namun BRI menghadapi tantangan dalam mengelola berbagai anak perusahan dengan bidang usaha, keunggulan, kompetitif, dan karakteristik persaingan yag beragam. Peran perusahaan induk sangat penting dalam menyediakan bimbingan (parenting) yang efektif untuk memastikan bahwa kompetensi inti dari kelompok bisnisnya dapat terus berkembang, sehingga memungkinkan kelompok bisnis tersebut untuk terus menghasilkan nilai dan tumbuh berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki. Namun, proses parenting ini juga berpotensi menimbulkan kerugian jika tidak terdapat keselarasan antara perusahaan induk dengan anak perusahaannya. Ketidaksesuaian tersebut bisa terjadi apabila karakteristik dari perusahaan induk tidak cocok dengan karakteristik dari anak perusahaannya. Apabila

terjadi ketidaksesuaian seperti ini, maka perusahaan induk akan kesulitan untuk memberikan bimbingan yang efektif untuk mendukung pertumbuhan dari anak perusahaannya.

Berdasarkan hasil penelitian Anggraeni (2022), kinerja keuangan entitas Holding UMi mengalami peningkatan dan dalam menjalankan perannya sebagai perusahaan induk, rekomendasi parenting strategi yang dapat dilakukan oleh Holding Ultra Mikro berdasarkan Matriks IE yang digunakan adalah dengan melakukan hold and maintain yaitu market penetration dan product development. Hal tersebut dilakukan dengan cara optimalisasi dari eksisting digital channel platform tenaga pemasar, Agen BRILink, Agen Pegadaian, Agen Mekaar (PNM) guna mencakup jangkauan yang lebih luas dengan produk keuangan yang lebih lengkap dan dengan memperbaiki bisnis proses entitas holding melalui percepatan juga optimalisasi integrasi platfrom dari ketiga entitas via aplikasi UMi SenyuM Mobile.

Di samping itu, terdapat kategori parenting strategi lainnya yang digunakan dan menjadi acuan teori pada penelitian ini yaitu Kategori Parenting Strategy oleh Ulrich Pidun (2019). Kategori Parenting Strategy didapatkan dari pemataan lima parameter lever yang digunakan untuk menilai bagaimana perusahaan induk memberikan nilai kepada anak perusahaan sebelum nantinya dapat menentukan strategi perusahan induk yang dapat digunakan dari enam golongan. Parameter tersebut terbagi menjadi lima, yaitu pertama, keunggulan pembiayaan, yang menyangkut kemampuan perusahaaan induk untuk menyediakan sumber daya keuangan dengan syarat yang lebih baik daripada yang bisa didapatkan oleh unit bisnis secara independen. Kedua, pengembangan strategi, kontribusi perusahaan induk dalam membantu unit bisnisnya merumuskan dan mengimplementasikan strategi mereka. Ketiga, fungsi dan sumber daya korporat, perusahaan induk menawarkan dukungan melalui fungsi-fungsi korporat seperti HR, IT, dan pemasaran. Keempat, keterlibatan operasional, perusahaan induk terlibat langsung dalam operasi harian dari unit bisnis. Kelima, sinergi bisnis, kemampuan perusahaan induk untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sinergi antar unit bisnis (Pidun, 2019).

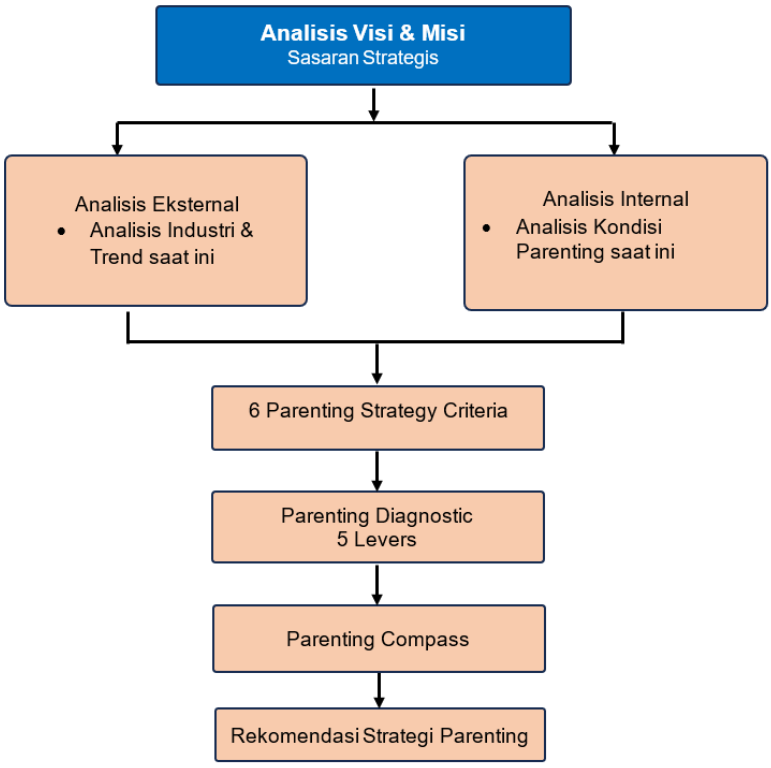
Parenting Strategy Archetypes membagi strategi Perusahaan Induk ke dalam 6 golongan. Pembagian ini dapat menjadi rekomendasi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan induk. Semakin ke kanan (hands-on manager) mengindikasikan intervensi secara penuh Perusahaan Induk terhadap Anak Perusahaan. Financial Sponsor menyediakan pendanaan dan tata kelola keuangan yang sistematis untuk mendorong kinerja bisnisnya. Sementara itu Family Builder dalam banyak hal serupa dengan financial sponsor dalam pendekatan pengasuhan mereka, perbedaannya adalah bahwa family builder menyusun portofolio bisnis dengan sinergi alami dan berkonsentrasi pada penyediaan konteks yang tepat untuk kerja sama dan berbagi praktik terbaik di seluruh bisnis. Perusahaan yang mengikuti strategi induk dari Strategic Guide berfokus pada keunggulan strategis dengan memberikan nilai tambah melalui wawasan dan pengalaman strategis yang unggul dan dengan mendefinisikan arah strategis yang jelas untuk bisnis. Strategi pengasuhan yang lebih aktif adalah peran Functional Leader. Pemimpin fungsional berfokus pada penambahan nilai pada bisnis dalam portofolio mereka melalui keunggulan

fungsional, sumber daya perusahaan bersama, dan layanan terpusat. Di ujung lain spektrum keterlibatan, ada Hands-On Manager dengan strategi pengasuhan yang paling aktif.

Strategi pengasuhan korporat memiliki dampak signifikan terhadap penilaian sebuah perusahaan multi-bisnis. Yang terpenting, adalah penciptaan nilai bersih yang dihitung, dan manfaat tambahan dari keterlibatan induk yang lebih banyak mungkin akan terkompensasi oleh biaya tambahannya. Akibatnya, untuk setiap perusahaan ada titik keterlibatan induk yang optimal yang mencapai keseimbangan terbaik antara penciptaan nilai dan penghancuran nilai. Oleh karena itu penting bagi BRI untuk mengukur kontribusi Holding Ultra Mikro terhadap kinerja keuangan BRI melalui strategi penambah nilai sehingga nantinya dapat menjadi rekomendasi yang komprehensif bagi BRI untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui Holding Ultra Mikro dengan cara memetakan kategori strategi parenting yang paling tepat berdasarkan archetype diatas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian faktor yang mempengaruhi pilihan strategi pengasuhan setelah dipetakan ke dalam Five Levers to Create Values as a Corporate Parent sehingga BRI dapat mengembangkan strategi aplikatif paling sesuai, efektif, dan semakin meningkatkan nilai serta daya saing perusahaan secara keseluruhan.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan metode deduktif di mana penelitian dimulai dari teori kemudian melakukan pengamatan dan pengumpulan data untuk menguji teori tersebut sebagaimana kerangka penelitian berikut.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tabel 1. 6 Parenting Archetypes

No	Aspek Penilaian	Penilaian				
		0%	25%	50%	75%	100%
	Financing Advantages					
A	BRI memberikan target laba kepada Pegadaian/PNM					
B	BRI memberikan pendanaan kepada Pegadaian/PNM					
C	BRI menjamin keamanan Pegadaian/PNM pada pasar modal eksternal					
	Strategy Development					
D	BRI memberikan panduan lengkap strategi bisnis kepada Pegadaian/PNM untuk diikuti					
E	Pegadaian/PNM mengikuti strategi bisnis yang dimiliki oleh BRI					
F	BRI secara aktif mengarahkan tujuan bisnis kepada Pegadaian/PNM					
	Corporate Function and Resources					
G	Pegadaian/PNM mendapatkan akses terhadap aset yang dimiliki oleh BRI untuk tujuan operasional perusahaan					
H	BRI dan Pegadaian/PNM melakukan rotasi pegawai lintas perusahaan					
I	Beberapa bagian fungsi bisnis BRI dan Pegadaian/PNM (misalnya IT, accounting, dan procurement) bersifat sentral					
J	BRI berperan dalam proses rekrutmen pegawai Pegadaian/PNM					
	Operational Management					
K	BRI mempengaruhi pengambilan keputusan bisnis Pegadaian/PNM					
L	BRI secara aktif menjaga kinerja perusahaan Pegadaian/PNM					
M	BRI dapat memutuskan struktur manajemen Pegadaian/PNM					
	Business Synergies					
N	BRI dan Pegadaian/PNM memiliki pasar yang sama dalam Holding Ultra Mikro					
O	BRI membagi pengetahuan dan pengalaman kepada Pegadaian/PNM					

Pada analisis internal, data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner sebanyak 35 responden dengan rentang pengumpulan data kuesioner dari Bulan Maret-Mei 2024 dan berlokasi di Jakarta. Selain itu, data primer dihimpun dari adanya *in-depth interview* dengan pemangku kepentingan Holding Ultra Mikro serta laporan keuangan periode 2017-2023. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari annual report, Bloomberg, website perusahaan, dan studi literatur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengolah data hasil kuesioner adalah dengan menggunakan analisis statistik deskrptif. Tahap awal yang dilakukan yaitu pengumpulan data dengan menyebar kuesioner di mana kuesioner yang diterima oleh BRI sebagai induk perusahaan dan PT Pegadaian serta PNM sebagai perusahaan anak akan berbeda. Terdapat dua kuesioner yang berbeda yaitu pertama berisi penilaian terhadap enam strategi parenting sesuai dengan kondisi sebenarnya yang terjadi selama holding ultra mikro dan kedua berisi penilaian strategi bisnis perusahaan induk setelah

terbentuk menjadi holding ultra mikro. Hasil survey diselaraskan dengan teori parenting diagnostik. Untuk mendapatkan hasil tersebut, jenis grafik yang digunakan untuk memvisualisasian data dalam beberapa dimensi atau kategori yang berbeda yaitu Grafik Spider Web.

Dalam menganalisis keadaan eksternal, metode penelitian yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu cara untuk menentukan strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat bersaing bahkan mengalahkan pesaing agar memenangkan persaingan bisnis. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Analisis lingkungan eksternal perusahaan terutama bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah opportunities (O) dan threats (T) yang berada dalam lingkungan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Eksternal Menggunakan SWOT

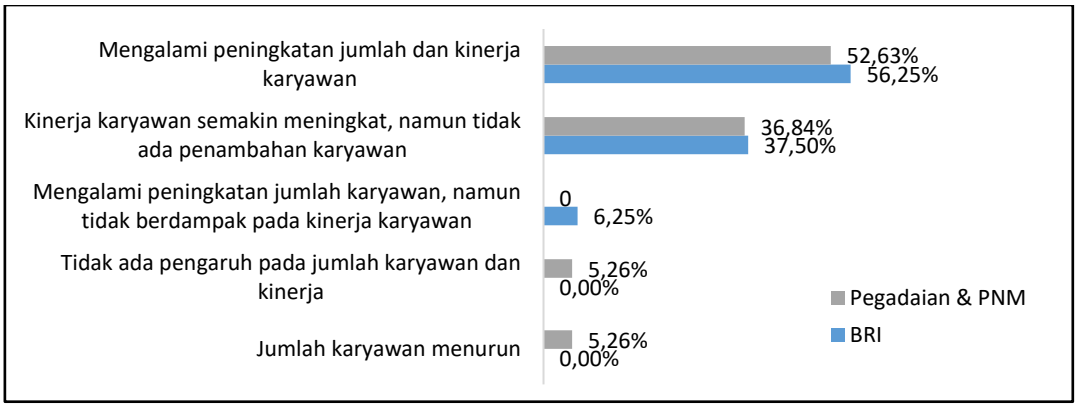
Internal / **Eksternal**	**Kekuatan (S)**	**Kelemahan (W)**
Peluang (O)	1. Penguatan program literasi keuangan dan pemerdayaan usaha ultra mikro 2. Ekspansi digital dan pemanfaatan aplikasi SenyuM Mobile 3. Kolaborasi dengan Kementerian dan Pemangku Kepentingan untuk penetrasi KUR 4. Optimalisasi *cross-selling* dan sinergi lintas entitas 5. Perluasan jaringan finansial ke daerah terpencil	1. Peningkatan literasi digital dan kesiapan teknologi 2. Sinergi dalam transformasi digital 3. Optimalisasi skema pembiayaan KUR 4. Efisensi biaya melalui kolaborasi dan sinergi
Ancaman (T)	1. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui diversifikasi produk 2. Peningkatan layanan dan pendampingan nasabah 3. Penetrasi pasar melalui strategi harga dan promosi yang kompetitif 4. Memperkuat brand awareness dan posisi pasar	1. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai ketiga entitas 2. Mengembangkan kebijakan adaptasi proses bisnis yang responsif 3. Mengembangkan strategi diferensiasi produk 4. Penetapan kebijakan dan prosedur yang fleksibel

Analisis dilakukan dengan metode SWOT untuk menentukan strategi baik untuk perencanaan bisnis jangka pendek maupun jangka panjang. Terdapat dua faktor yang digunakan dalam menganalisis strategi yang digunakan yaitu faktor internal yang didapatkan melalui in-depth interview dengan Team Leader Holding Ultra Mikro, tim restrukturisasi ketiga Holding UMi (BRI, Pegadaian, PNM) serta faktor eksternal yang didapatkan melalui tinjauan akademik dan kumpulan informasi mengenai Holding Ultra Mikro. Faktor internal menjabarkan terkait dengan kekuatan (strength) yang dimiliki oleh ketiga entitas holding ultra mikro dan kelemahan (weakness) yang dimiliki oleh ketiga entitas holding ultra mikro. Sedangkan faktor eksternal menjabarkan terkait dengan peluang (opportunities) yang terbuka

bagi ketiga entitas holding ultra mikro dan ancaman (treats) yang akan dihadapi oleh ketiga entitas holding ultra mikro.

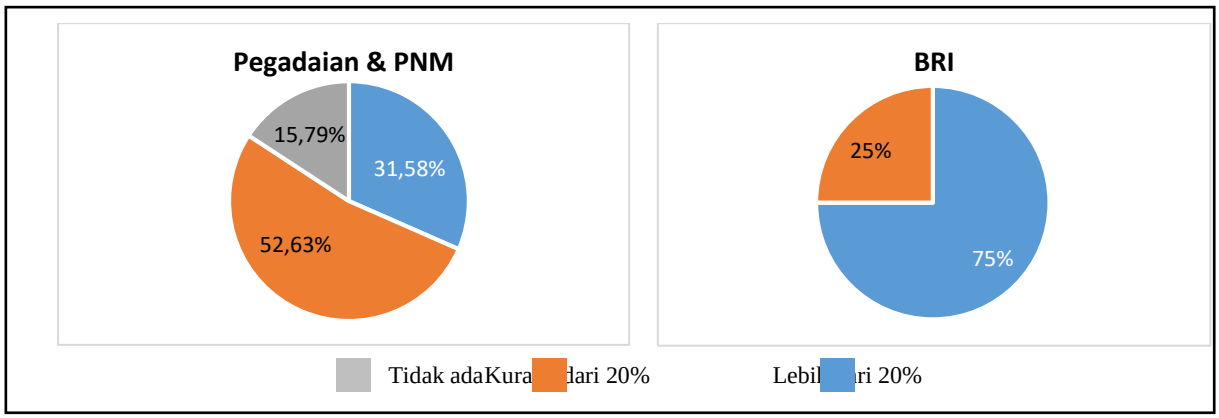
Analisis Hasil Survey Holding Ultra Mikro

Dengan adanya Holding Ultra Mikro, pengoptimalan fungsi korporat perlu dilakukan dikarenakan melalui holding seharusnya perusahaan induk dapat memberikan nilai tambah kepada anak perusahaannya. Fungsi korporat yang dimaksud meliputi keuangan, sumber daya manusia, IT, dan pemasaran. Fungsi korporat yang dikelola secara terpusat dapat membuat perusahaan induk mencapai efisiensi operasional yang lebih tinggi.



Gambar 2. Dampak Holding Ultra Mikro Terhadap Sumber Daya Manusia Perusahaan

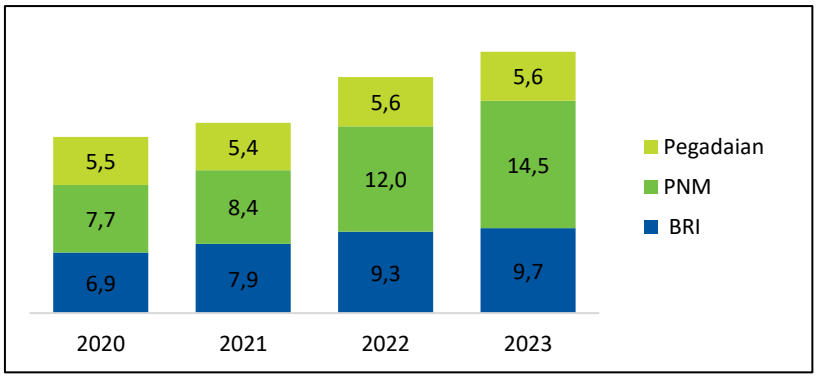
Peningkatan jumlah dan kinerja sumber daya manusia turut dirasakan oleh sebagian besar pegawai BRI, Pegadaian, dan PNM. Hal ini didukung dengan pertukaran karyawan BRI dan Pegadaian/PNM untuk melakukan observasi secara langsung. Melalui pertukaran pegawai ini, terdapat proses pertukaran wawasan mengenai strategi bisnis masing-masing entitas.



Gambar 3. Dampak Holding Ultra Mikro Terhadap Pemasaran Produk

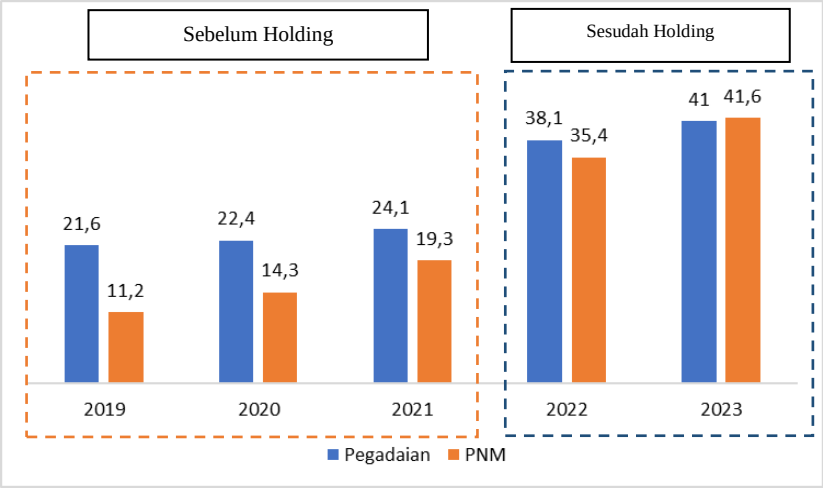
Peningkatan pada sisi pemasaran produk BRI, Pegadaian dan PNM. Responden asal BRI telah merasakan peningkatan pada pemasaran produk hingga 20%. Holding Ultra Mikro memudahkan nasabah dalam memperluas jangkauan dengan adanya infastruktur Outlet SenyuM, yaitu platform pinjaman bagi BRI, Pegadaian, dan PNM. Ppembentukan Holding Ultra Mikro juga bermanfaat bagi

Pegadaian, dengan adanya tambahan channel transaksi baru, yaitu aplikasi SenyuM Mobile dan *Co-location*. Melalui aplikasi SenyuM Mobile, Pegadaian mendapatkan referral dari Tenaga Pemasar Mantri BRI yang berjumlah sekitar 30 ribu dan AO PNM yang berjumlah 40 ribu sehingga dapat menyalurkan produk Tabungan emas dan Pinjaman Gadai. Pembentukan Holding Ultra Mikro juga memberikan manfaat besar ke PNM dalam penguatan manajemen risiko, operasional dan peningkatan efisien bisnis. Namun, dari sisi jangkauan, dirasa belum optimal karena segmentasi nasabah PNM saat ini masih hanya bisa dijangkau secara konvensional dan pemahaman tenaga pemasar BRI/Pegadaian untuk produk dan persyaratan di segmen PNM belum baik.



Gambar 4. Jumlah Debitur Ultra Mikro BRI, PNM, dan Pegadaian (Juta Orang)

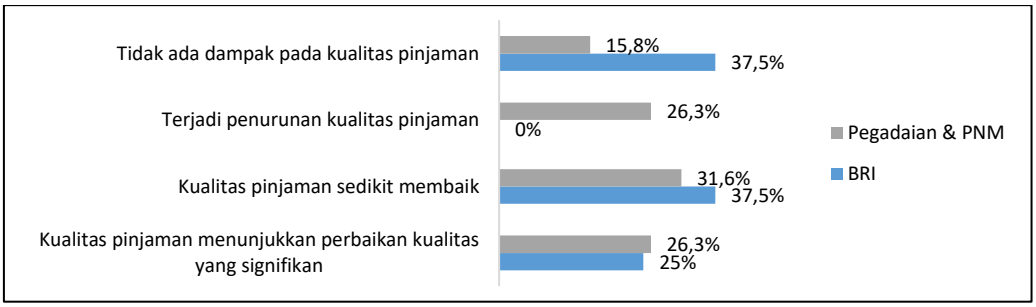
Pernyataan para responden diperkuat dengan peningkatan jumlah debitur ultra mikro sejak tahun 2020 hingga tahun 2023 seperti pada Grafik 5.13. Pertumbuhan debitur ultra mikro BRI setelah holding mencapai 12% per tahun. Sedangkan pertumbuhan debitur ultra mikro PNM setelah holding mencapai 24%. Sementara itu, pertumbuhan debitur ultra mikro Pegadaian setelah holding mencapai 0,6%.



Gambar 5. Jumlah Outstanding Loan (Triliun Rupiah)

Perbaikan kualitas kredit dirasakan oleh sebagian besar responden dari BRI, Pegadaian, dan PNM. Berdasarkan wawancara mendalam, hal ini disebabkan oleh pinjaman dari BRI ke Pegadaian

dengan suku bunga terbaik dan plafon sesuai BMPK, yang meningkatkan kepercayaan terhadap perbankan. Outlet Senyum di unit BRI membantu Pegadaian memperluas jangkauan pasar, memudahkan nasabah melakukan perbankan dan gadai di satu tempat. Selain itu, BRI mendorong nasabah PNM Mekaar menjadi mitra Agen BRILink Mekaar, yang berdampak positif pada perbaikan kualitas kredit nasabah PNM Mekaar.



Gambar 6. Dampak Holding Ultra Mikro Terhadap Kualitas Kredit Ultra Mikro

Sebanyak 15.79% responden dari Pegadaian dan PNM merasa tidak ada dampak pada kualitas pinjaman Ultra Mikro, sementara 26.32% melaporkan penurunan kualitas pinjaman. Hal ini tercermin dalam rasio NPL (Non Performing Loan) pada Grafik 5.16, yang mengukur risiko kredit bank. NPL dibagi menjadi tiga kategori: sangat sehat (<2%), sehat (2-5%), dan tidak sehat (>5%). BRI memiliki rata-rata NPL 2.73% (kategori sehat), sedangkan PNM dan Pegadaian memiliki rata-rata NPL 1.27% dan 1.41% (kategori sangat sehat). Setelah pembentukan holding, NPL anak perusahaan mengalami penurunan dibandingkan sebelumnya.

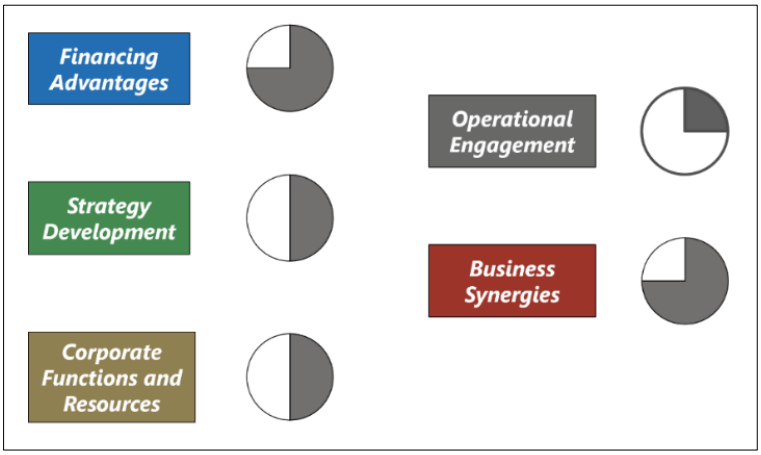
Berdasarkan analisis di atas, peningkatan kinerja keuangan belum dirasakan secara signifikan pada seluruh aspek perusahaan oleh Pegadaian dan PNM. Diperlukan strategi yang tepat agar peluang nilai tambah dari sinergi yang terbentuk teroptimalkan. Strategi ini harus mencakup analisis menyeluruh terhadap potensi sinergi dan implementasi langkah-langkah preventif untuk mengantisipasi serta mengelola risiko yang mungkin muncul di masa mendatang. Dengan adanya langkah-langkah ini, perusahaan dapat memastikan stabilitas keuangan dan keberlanjutan pertumbuhan di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Analisis Strategi Pengasuhan

Melalui penilaian yang dilakukan, *Parenting Strategy Archetypes* membagi strategi Perusahaan Induk ke dalam 6 golongan. Pembagian ini dapat menjadi rekomendasi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan induk. Semakin ke kanan (hands-on manager) mengindikasikan intervensi secara penuh Perusahaan Induk terhadap Anak Perusahaan. Untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh BRI saat ini, survey dilakukan kepada perwakilan manajemen entitas yang tergabung dalam Holding Ultra Mikro.

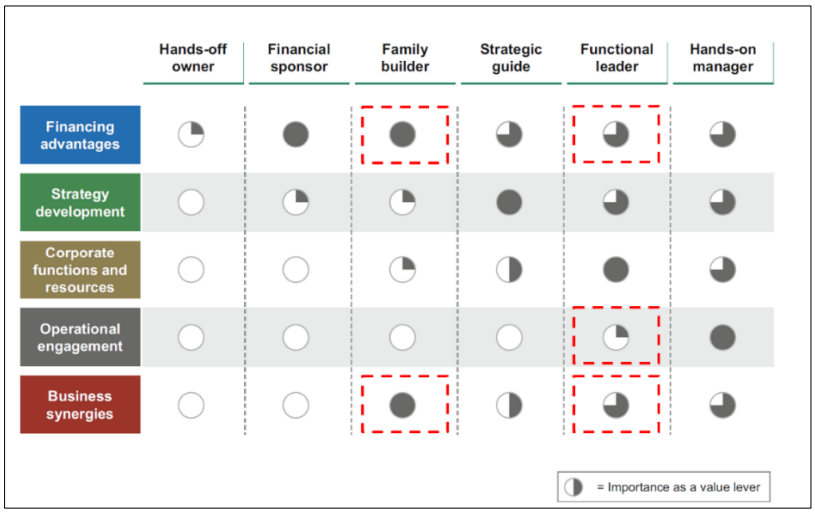
Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, peran BRI sebagai Holding Ultra Mikro sudah menyebar ke seluruh aspek strategi perusahaan, namun dengan porsi yang berbeda-beda. Melalui

Gambar 6, peran BRI yang juga turut dirasakan oleh Pegadaian dan PNM antara lain dalam aspek sinergi bisnis dan keuangan. Ketiga strategi lainnya juga telah dilakukan oleh BRI dalam bentuk fasilitas dan kolaborasi, namun masih ada bagian dari Pegadaian dan PNM yang belum merasakan dampak dari beberapa aspek strategi, khususnya dari sisi operasional.



Gambar 7. Penilaian 5 Aspek Strategi Perusahaan Induk

Mengacu kepada kategori strategi yang dinyatakan oleh Pidun (2019), tedapat ketentuan pada batas minimal yang ditunjukkan pada Gambar 7. Survey menunjukkan BRI cenderung menggunakan strategi Perusahan Induk ***Family Builder*** atau ***Functional Leader***. Dalam kedua strategi ini, Perusahaan Induk tidak hanya berpartisipasi secara finansial, namun Perusahaan Induk turut memberikan arahan atau rekomendasi strategi jangka panjang yang dapat digunakan oleh Anak Perusahaan untuk memajukan perusahaan.



Gambar 8. Five Levers to Create Value as a Corporate Parent

Perusahaan yang mengikuti strategi ***Family Builder*** menitikberatkan pada pengelolaan keuangan, menyusun portofolio bisnis dengan sinergi alami, dan fokus pada penyediaan konteks yang tepat untuk kerja sama serta berbagi praktik terbaik di seluruh bisnis. Namun, setiap unit bisnis

bertanggung jawab penuh atas kinerjanya sendiri, sementara perusahaan induk secara sengaja membatasi intervensinya dalam masalah strategis atau operasional. Dalam Holding Ultra Mikro, PNM dan Pegadaian turut mendukung penyediaan fasilitas keuangan ultra mikro melalui produk dan layanan yang menyesuaikan dengan kemampuan segmen tersebut, sebagai realisasi dari visi Holding Ultra Mikro bersama BRI. Produk dan layanan ini secara tidak langsung membentuk portofolio perusahaan sebagai penyedia kredit ultra mikro yang dapat menjadi keunggulan yang diangkat dan perluasan jangkauan pasar..

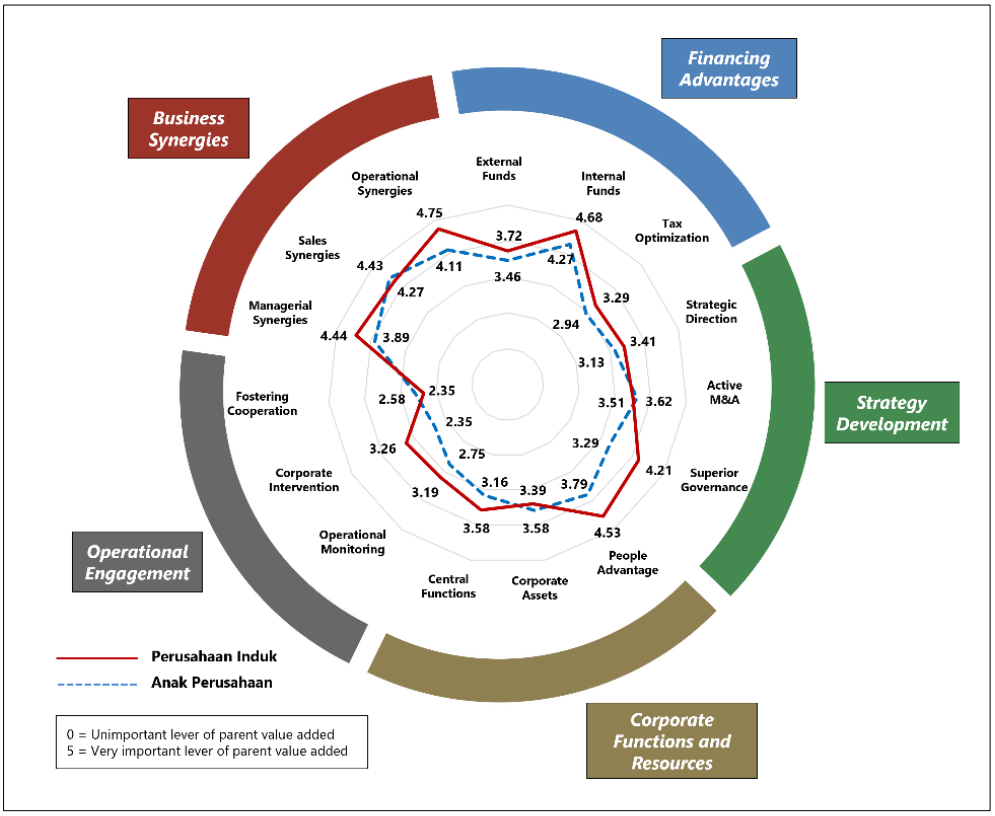
Functional Leader fokus pada proses nilai tambah bisnis dalam perusahaan melalui keunggulan fungsional, sumber daya perusahaan, dan layanan terpusat. Untuk mencapai tujuan ini, Holding membangun fungsi perusahaan yang kuat dengan menggabungkan keahlian masing-masing perusahaan yang memiliki pengaruh jangka panjang pada masing-masing unit bisnis. Dalam konteks Holding Ultra Mikro, BRI memiliki jangkauan pasar yang luas dan tidak terbatas pada segmen ultra mikro saja. Namun dalam rangka memenuhi arahan dari Kementerian BUMN untuk memberikan layanan keuangan formal pada segmen Ultra Mikro, BRI, Pegadaian, dan PNM bersinergi memberikan pembiayaan kepada perusahaan segmen ultra mikro dengan karakteristik debitur yang berbeda antar entitas.

Berdasarkan kemiripan penilaian survey dan teori, model pengasuhan yang telah dilakukan oleh BRI memiliki kecenderungan kepada *Functional Leader*. Model pengasuhan ini memberikan peran bagi BRI untuk mengembangkan Pegadaian dan PNM melalui fokus bisnis yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan berdasarkan visi dan misi yang dibawa. Namun, dengan kesamaan visi ketiga entitas Holding Ultra Mikro dalam menyediakan layanan keuangan ultra mikro bagi masyarakat, BRI memiliki peran untuk membimbing Pegadaian dan PNM berdasarkan pengetahuan dan wawasan yang telah dimiliki dalam fasilitas layanan pembiayaan ultra mikro.

Evaluasi strategi Perusahaan Induk dapat dilakukan dengan menggunakan *Parenting Diagnostic* yang merupakan penilaian perusahaan terhadap strategi Perusahaan Induk dalam entitas Holding. Evaluasi dilakukan melalui survey yang diisi oleh semua entitas dalam Holding untuk menilai ketercapaian suatu strategi untuk dipenuhi. Gambar 8 menunjukkan parenting compass yang menunjukkan penekanan strategi BRI sebagai Perusahaan dalam Holding Ultra Mikro.

Pada peran induk dalam pendanaan (*Financing Advantages*), BRI turut berperan dalam kebutuhan keuangan Pegadaian dan PNM sebagai Anak Perusahaan dalam Holding Ultra Mikro. Berdasarkan pernyataan Direktur Jaringan, Operasi, dan Penjualan PT Pegadaian, Eka Pebriansyah, menyatakan bahwa BRI telah memberikan pinjaman kepada Pegadaian dengan rate yang optimal. Penyaluran dana kebutuhan modal melalui Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) telah diberikan oleh BRI kepada Pegadaian selama Pegadaian menjadi Anak Perusahaan Holding Ultra Mikro. Selain itu Direktur Bisnis PNM, Prasetya Sayekti, menyatakan BRI telah memberikan fasilitas Kredit Modal Kerja (KMK) sebesar Rp3.4 triliun kepada PNM sebagai bentuk dukungan sumber daya pendanaan. BRI telah memberikan Pinjaman Rekening Koran (PRK) sebesar Rp3 triliun dengan rate 6%, dimana

rate ini dinilai lebih murah dibandingkan pinjaman dari bank selain BRI. Jumlah ini dianggap belum maksimal, sebagaimana penilaian aspek Internal Funding oleh Pegadaian dan PNM terhadap BRI yang ditunjukkan pada Gambar 5.10 yang masih di bawah ekspektasi. Hal ini disebabkan regulasi yang mengatur BMPK oleh Otoritas Jasa Keuangan. Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia No. 32 Tahun 2018 BMPK adalah modal bank bagi pihak penyediaan dana, dalam Holding Ultra Mikro adalah Pegadaian dan PNM. Adapun nominal penyediaan dana tersebut kepada pihak peminjam adalah sebesar 10% atau lebih dari modal inti (tier 1) bank.



Gambar 9. Parenting Compass Berdasarkan Hasil Survey

Selain itu, Peran BRI dalam membina strategi bisnis (*Strategic Guide*) juga dirasakan oleh Pegadaian dan PNM. Hal ini dilakukan melalui beberapa pertemuan rutin dan arahan strategis yang diberikan oleh pihak BRI untuk dilaksanakan oleh Pegadaian dan PNM. Dalam 1 tahun, forum formal Komite Eksekutif (EXCO) yang mengundang jajaran direksi BRI, Pegadaian, dan PNM, serta Kementerian BUMN sebagai Dewan Pengarah dilaksanakan sebagai bentuk koordinasi pencapaian visi Holding Ultra Mikro dan perencanaan strategi jangka panjang. Kemudian forum formal Operating Committee (OPCO) dilaksanakan setiap 3 bulan yang dihadiri oleh jajaran direksi BRI, Pegadaian, dan PNM. Selain dari kedua forum tersebut, terdapat banyak forum lainnya yang melibatkan ketiga entitas Holding Ultra Mikro untuk mengkoordinasikan strategi dan pencapaian Holding. Meskipun begitu, ketiga entitas memiliki keunggulan dan model bisnis yang unik satu sama lain sehingga masing-masing

perusahaan mencapai target yang ditetapkan dengan mengimplementasikan sistem kerja yang telah dimiliki.

Bentuk kolaborasi lainnya yang juga dilakukan oleh ketiga entitas Holding Ultra Mikro untuk mempertahankan visi Holding adalah melalui fungsi dan sumber daya perusahaan (*Corporate Functions* and *Resources*). Manfaat yang dihasilkan dari aspek sumber daya manusia perusahaan tersebut belum benar-benar dirasakan oleh pihak Anak Perusahaan. Hal ini tercermin dari parenting compass hasil survey yang menunjukkan gap yang cukup besar pada penilaian anak Perusahaan terhadap peran BRI dalam *people advantage* yang ditunjukkan pada Gambar 5.10. Gap ini didukung oleh hasil wawancara dengan pihak manajemen PNM yang menyatakan bahwa BRI masih perlu menguatkan internalisasi sesama pekerja dalam Holding Ultra Mikro melalui program Brigade Madani. Di sisi lain, penilaian Pegadaian dan PNM terhadap peran BRI dalam *corporate assets* sudah di atas ekspektasi. Penilaian ini didukung oleh pernyataan Prasetya Sayekti bahwa PNM telah memanfaatkan data penerima bantuan pemerintah yang disalurkan oleh BRI sebagai pipeline untuk menawarkan produk dan layanan PNM secara lebih luas.

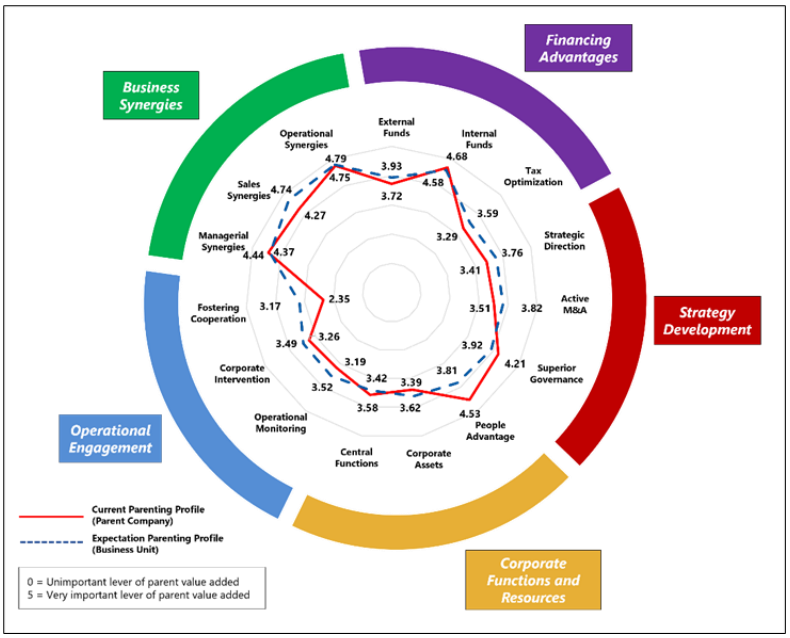
Keterlibatan induk dalam kegiatan operasional perusahaan anak (*Operational Engagement*) dinilai dari 3 atribut antara lain operational monitoring, corporate intervention, dan fostering cooperation. Berdasarkan penilaian responden yang berasal dari manajemen Anak Perusahaan yang ditunjukkan pada gap aspek *corporate intervention*, intervensi BRI dalam operasional perusahaan masih belum dirasakan. Adapun contoh dari intervensi yang dilakukan antara lain mengarahkan biaya operasional perusahaan secara aktif, merekomendasikan inovasi bisnis, dan memberikan fasilitas kepada Anak Perusahaan untuk kegiatan operasional yang tidak memakan biaya. Hasil wawancara bersama salah satu manajemen Pegadaian memberikan saran kepada BRI untuk meningkatkan komunikasi di berbagai level pekerja BRI kepada pekerja Pegadaian/PNM terutama kolaborasi dalam penjualan dan layanan di lapangan. Menurutnya, saat ini kolaborasi tersebut sudah berjalan namun tidak merata di seluruh wilayah Indonesia.

Aspek Sinergi Bisnis (*Business Synergies*) dinilai melalui 3 atribut antara lain *managerial synergies, sales synergies, dan operational synergies*. Membagikan pengalaman mengenai pasar dan keunggulan yang dimiliki perusahaan menjadi salah satu penilaian strategi managerial synergies. Berdasarkan hasil survey, banyak dari strategi bisnis BRI yang diadopsi oleh Pegadaian dan PNM untuk memajukan perusahaan-nya. Salah satu strategi BRI yang telah dicontoh oleh Pegadaian dan PNM adalah BRI Group Synergy, dimana strategi ini berupa sinergi peningkatan skala bisnis entitas anak perusahaan sebagai jangkar pertumbuhan berkelanjutan yang solid. Hal ini dilakukan melalui *cross-selling* antar segmen dan produk yang menciptakan solusi bagi pelanggan di seluruh *value chain*. *Cross-selling* produk Holding Ultra Mikro dilakukan melalui beberapa *co-location* yang difasilitasi oleh BRI, antara lain Outlet SenyuM, SenyuM Mobile, Simpedes UMi, BRImo, dan Agen BRILink Mekaar. Bentuk nyata fasilitas tersebut mendukung penilaian *sales synergies* anak Perusahaan yang sudah diatas ekspektasi.

Melalui penilaian pada Gambar 8, dapat disimpulkan bahwa strategi yang sudah sesuai dengan ekspektasi Anak Perusahaan mencakup *Business Synergies* dan *Financing Advantages*. Beberapa atribut pada aspek strategi lainnya masih di bawah ekspektasi anak perusahaan seperti *Superior Governance, People Advantage, dan Corporate Intervention*. Penilaian ini perlu tinjauan lebih lanjut untuk memberikan rekomendasi strategi Perusahaan Induk Holding Ultra Mikro dengan mempertimbangkan tingkat urgensi suatu aspek strategi.

Rekomendasi Strategi Pengasuhan

Parenting compass menunjukkan bagaimana ekspektasi anak perusahaan Holding Ultra Mikro terhadap peran BRI sebagai Perusahaan Induk. Dengan membandingkan seluruh aspek strategi Perusahaan Induk, pihak manajemen Pegadaian dan PNM memberikan pendapat mereka mengenai Tingkat kepentingan atau urgensi suatu strategi dipenuhi. Hasil penilaian tersebut dirangkum dalam Gambar 9 yang menunjukkan perbandingan penilaian kenyataan dan ekspektasi Anak Perusahaan. Berdasarkan hasil survey, pihak manajemen Pegadaian dan PNM menilai aspek sinergi bisnis pada Holding Ultra Mikro memiliki tingkat urgensi yang tinggi. BRI dinilai telah mengimplementasikan strategi dengan baik melalui co-location yang disediakan dalam bentuk yang bervariasi. Meskipun begitu, pihak manajemen Pegadaian dan PNM berharap sinergi bisnis yang telah dilakukan BRI di Holding Ultra Mikro dipertahankan dan berkembang sesuai dengan kebutuhan di masa yang akan datang.



Gambar 10. ***Parenting Compass Targeted Profile***

Hasil survey menunjukkan terdapat *gap* pada pelaksanaan strategi BRI dengan ekspektasi perusahaan anak dari aspek keaktifan manajemen, intervensi perusahaan, dan sinergi penjualan. Keaktifan dan intervensi BRI dalam proses bisnis Pegadaian dan PNM yang belum maksimal didukung oleh sistem kerja masing-masing perusahaan yang khusus menyesuaikan dengan karakteristik nasabah,

sehingga Pegadaian dan PNM dapat melanjutkan kegiatan operasional Perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki. Di sisi lain, dukungan pada pemasaran produk pinjaman ultra mikro belum dirasakan secara signifikan oleh pihak Pegadaian, sebagaimana tercermin pada pertumbuhan jumlah debitur dan outstanding loan sejak Holding terbentuk pada tahun 2021. Kondisi ini dapat menjadi evaluasi bagi BRI untuk lebih menekankan strategi pada sinergi bisnis terutama pada dukungan pemasaran produk anak perusahaan.

Strategi yang berbeda menunjukkan struktur dan aktivitas organisasi yang berbeda karena mandat dan aktivitas dari enam strategi pengasuhan sangat berbeda, desain pusat perusahaan mereka tentu saja sangat berbeda. Secara khusus, pusat-pusat tersebut bervariasi dalam lima dimensi: desain organisasi; proses; orang dan perilaku; sistem dan alat; dan penggunaan vendor dan sumber daya. Evaluasi dilakukan terhadap BRI sebagai Induk dalam Holding Ultra Mikro berdasarkan ulasan dalam *Designing the Corporate Center* oleh Boston Consulting Group (BCG) sebelumnya, melalui Lampiran 1.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara umum, Holding Ultra Mikro memberikan keuntungan bagi BRI. Manfaat dirasakan melalui pemasaran produk yang menunjukkan peningkatan jumlah debitur dan outstanding loan pasca pembentukan Holding Ultra Mikro. Namun di samping peningkatan jumlah debitur dan kredit, penurunan kualitas kredit dirasakan oleh BRI pasca pembentukan Holding Ultra Mikro yang ditunjukkan pada peningkatan NPL. Hal ini diduga disebabkan penyerapan nasabah pasar ultra mikro yang memiliki kapabilitas lebih rendah.

Dampak positif pembentukan Holding Ultra Mikro juga turut dirasakan oleh Pegadaian dan PNM. Perubahan pada aspek kualitas kinerja SDM belum dirasakan oleh Pegadaian dan PNM. Namun peningkatan pemasaran produk turut dirasakan oleh pihak PNM, ditunjukkan melalui peningkatan jumlah debitur dan *outstanding loan* pasca Holding Ultra Mikro, sayangnya hal ini belum dirasakan oleh Pegadaian. Sebaliknya, peningkatan kualitas produk turut dirasakan oleh Pegadaian yang ditunjukkan melalui penurunan NPL sejak Holding Ultra Mikro dibentuk. Namun penurunan kualitas kredit dirasakan oleh PNM yang ditunjukkan pada peningkatan NPL pasca dibentuknya Holding Ultra Mikro.

Bank BRI sebagai perusahaan induk membuktikan dukungannya kepada PT Pegadaian dan PNM sebagai perusahaan anak dalam beberapa aspek. Dari sisi keuangan, peran BRI bagi PT Pegadaian dirasa sudah optimal dengan memberikan pinjaman dengan *rate* yang optimal dan fasilitas Kredit Modal Kerja kepada PNM sebagai bentuk dukungan sumber daya pendanaan dalam Holding Ultra Mikro. Dari sisi pembinaan strategi anak perusahaan, Bank BRI mengambil langkah dengan melakukan beberapa pertemuan rutin dan arahan strategis yang dapat dilaksanakan oleh PT Pegadaian dan PNM. Sementara itu, kolaborasi dalam fungsi dan sumber daya manusia antara entitas Holding Ultra Mikro masih perlu ditingkatkan, terutama dalam *people advantage*, meskipun peran BRI dalam *corporate*

assets sudah di atas ekpektasi, seperti pemanfaatan bantuan pemerintah oleh PNM. Dalam hal intervensi operasional, keterlibatan BRI dalam intervensi operasional perusahaan belum sepenuhnya dirasakan oleh anak perusahan. Oleh karena itu, BRI perlu meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antara pekerja BRI, Pegadaian, dan PNM di seluruh wilayah Indonesia. Holding Ultra Mikro dari sisi sinergi bisnis dinilai melalui *managerial, sales,* dan *operational synergies* dengan strategi BRI seperti BRI Group Synergy dan *cross-selling* yang telah diadopsi oleh Pegadaian dan PNM untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan penilaian sales synergies yang sudah di atas ekspektasi.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Bank BRI dapat mengadopsi strategi pengasuhan berupa *family builder* dan functional *leader*. Fokus yang dapat diambil oleh BRI yaitu BRI sebagai perusahaan induk dapat bekerja sama dengan PT Pegadaian dan PNM sebagai anak perusahaan. Bank BRI dapat memfasilitasi keahlian dan sumber daya strategis untuk penggunaan bersama, seperti analisis pasar dan pesaing, identifikasi peluang pertumbuhan, serta proyek antar unit bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraeni, A., S. 2023. Strategi Peningkatan Penyaluran Pinjaman Pasca Pembentukan Holding Ultra Mikro. Tesis. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Abdullah, Haim Hilman and Khawaja Khalid Mehmood. 2013. Corporate Parent Value Addition and Challenges. Malaysia: Universitas Utara Malaysia.

BRI. (2021). Annual Report Bank BRI 2023 . Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk .

BRI. 2018. Annual Report Bank BRI 2017. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

BRI. 2019. Annual Report Bank BRI 2018. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

BRI. 2020. Annual Report Bank BRI 2019. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

BRI. 2021. Annual Report Bank BRI 2020. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

BRI. 2022. Annual Report Bank BRI 2021. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

BRI. 2023. Annual Report Bank BRI 2022. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

BRI. 2024. Annual Report Bank BRI 2023. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). Los Angeles; London; New Dehli; Singapore; Washington DC: Sage Publications.

David FR. 2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta (ID): Salemba Empat.

Flamini, V., McDonald, C., Schumacher, L. 2009. The Determinants of Commercial Bank Profitability in Sub-Saharan Africa. *International Monetary Fund Working paper*.

Ghozali I. 2018. A*plikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. 9th ed.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hery. 2018. *Analisis Laporan Keuangan: Integrated and Comprehensive Edition*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia.

Jahan, N. 2012. Determinants of Bank's Profitability: Evidence from Bangladesh. *Indian Journal of Finance*, 6(2), 32 – 38.

Johnston, M. P. 2014. Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come Melissa. Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML), 3; 619–626.

Kasmir. 2019. Analisis Laporan Keuangan. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Krisnawan, O.O.B. (2022). Analisis Startegi Pusat Investasi Pemerintah dalam Menghadapi Holding Ultra Mikro dengan Pendekatan Porter's Five Forces. Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik, 7(1), 21-31.

Kruehler, M., Pidun, U., Rubner, H. 2012. How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 33(4): 4-17.

Lisnawati. 2019. *Tantangan Pembentukan Holding Badan Usaha Milik Negara di Indonesia.* Info Singkat Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik. Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI.

Menicucci, E. Paolucci, G. 2016. The determinants of bank profitability: empirical evidence from European banking sector. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 14(1) : 86-115.

Munawir. *2010*. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.

Obamuyi, T. M. 2013. Determinants Of Banks' Profitability in a Developing Economy: Evidence From Nigeria. Organizations and Markets in Emerging Economies 4 (2): 97-111.

O'Connell, M. 2022. Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability: evidence from the UK. *Studies in Economics and Finance*, 40(1): 158–174.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. *Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.

Pegadaian. 2018. Annual Report Bank BRI 2017. Jakarta: PT Pegadaian.

Pegadaian. 2019. Annual Report Bank BRI 2018. Jakarta: PT Pegadaian.

Pegadaian. 2020. Annual Report Bank BRI 2019. Jakarta: PT Pegadaian.

Pegadaian. 2021. Annual Report Bank BRI 2020. Jakarta: PT Pegadaian.

Pegadaian. 2022. Annual Report Bank BRI 2021. Jakarta: PT Pegadaian.

Pegadaian. 2023. Annual Report Bank BRI 2022. Jakarta: PT Pegadaian.

Pegadaian. 2024. Annual Report Bank BRI 2023. Jakarta: PT Pegadaian.

Pidun, U. 2019. *Corporate Strategy : Theory and Practice*. Germany: Springer Gabler.

PNM. 2018. Annual Report Bank BRI 2017. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2019. Annual Report Bank BRI 2018. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2020. Annual Report Bank BRI 2019. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2021. Annual Report Bank BRI 2020. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2022. Annual Report Bank BRI 2021. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2023. Annual Report Bank BRI 2022. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2024. Annual Report Bank BRI 2023. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

Rangkuti, F. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Rohman, A., Nurkhin, A. 2022. What Factors Determine Banking Profitability In Indonesia During The Covid-19 Pandemic? *Accounting Analysis Journal*, 11(3): 167-175

Sudana, I. M. 2015. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Teori dan Praktik Edisi 2*. Jakarta: Erlangga

Lampiran 1. ***Kesesuaian Aktivitas dan Struktur BRI dalam Menganut Tipe Pengasuhan Functional Leader dan Family Builder***

	Karakteristik Berdasarkan Tipe Asuh *Functional Leader*	**Kesesuaian Aktivitas dan Struktur BRI Sebagai Induk**	**Karakteristik Berdasarkan Tipe Asuh *Family Builder***	**Kesesuaian Aktivitas dan Struktur BRI Sebagai Induk**
Organizational Design	Fungsi dukungan yang kuat; layanan bersama di unit terpisah	**Sudah sesuai.** BRI telah menyediakan fasilitas Bersama untuk produk ultra mikro melalui Outlet SenyuM yang menyatukan BRI, PNM, dan Pegadaian, namun dengan layanan yang berbeda	Fungsi keuangan yang kuat (termasuk M&A)	**Kurang sesuai**. Peran BRI sebagai induk dalam fungsi keuangan Pegadaian dan PNM terbatas pada pendanaan yang diberikan untuk mendukung operasional perusahaan dan pemasaran produk.
Processes	Standar untuk pengarahan fungsional, penyediaan layanan, dan berbagi praktik terbaik	**Cukup sesuai.** Panduan fungsional untuk pengembangan bisnis sebagai penyedia layanan keuangan ultra mikro telah diberikan oleh BRI kepada Pegadaian dan PNM, namun menyesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan.	Proses pengajuan pendanaan untuk kontrol keuangan dan memungkinkan kolaborasi dengan unit bisnis	**Sudah sesuai**. Pemberian dana oleh Kementerian BUMN kepada BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro mendorong Pegadaian dan PNM bersinergi dalam penyediaan layanan keuangan bagi segmen ultra mikro.
People and Behaviours	Pakar fungsional didorong untuk mencapai keunggulan dalam dukungan mereka.	**Sudah sesuai.** Meskipun koordinasi antara CEO perusahaan secara rutin dilakukan dan pertukaran pegawai antara ketiga entitas Holding dilaksanakan, BRI, Pegadaian, dan PNM tetap memiliki keunggulan produk dan layanan yang dikenal oleh pasar masing-masing unit bisnis.	Hanya sedikit individu yang memiliki kaliber tinggi serta visi strategis terhadap industri dan portofolio.	**Cukup sesuai.** Di samping menjadi penyedia layanan keuangan ultra mikro, BRI, Pegadaian, dan PNM memiliki visi perusahaan yang menjadi keunggulan dalam pasar yang unik.
System and Tools	Perangkat untuk pelaporan keuangan, strategis, dan fungsional; platform terpusat untuk layanan dukungan	**Belum sesuai.** BRI, Pegadaian, dan PNM merupakan perusahan yang memiliki sistem dan sumber daya yang independen satu sama lain, sehingga fungsi perusahaan masih dimiliki oleh masing-masing perusahaan, di luar dari sinergi bisnis yang dilakukan dalam sebagai penyedia layanan keuangan ultra mikro.	Induk menyedikana alat untuk pelaporan keuangan yang bersifat sentral	**Belum sesuai.** Pegadaian dan PNM memiliki sistem dan sumber daya-nya masing-masing dalam melaksanakan kegiatan operasional dan pengembangan produk perusahaan. Pelaporan keuangan yang dilakukan hanya berupa kontribusi anak perusahaan pada profitabilitas induk.
Vendors and Sourcing	Pengalihdayaan layanan transaksional ketika biaya efisien	**Belum sesuai.** Meskipun layanan perbankan BRI dapat menjadi peluang penyimpan dana atau alternatif metode transaksi bagi nasabah Pegadaian dan PNM, masih terdapat kebebasan bagi nasabah untuk memilih metode pembayaran angsuran dan pilihan bank selain BRI.	Terdapat pengaruh dari para ahli eksternal	**Belum sesuai**. Sebagai *market leader* pada layanan keuangan ultra mikro, BRI menggunakan sumber daya dan keunggulan teknologi informasi untuk mendorong perkembangan Holding Ultra Mikro. Dalam hal ini, Pegadaian dan PNM turut mendukung visi BRI dalam memberikan fasilitas keuangan bagi segmen ultra mikro