

BAB V SIMPULAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini mengimplementasikan pendekatan *Parenting Fit Matrix* untuk menganalisis dan merumuskan strategi pengasuhan korporat yang efektif bagi Indonesia Financial Group (IFG) atau BPUI sebagai *Holding* BUMN di sektor asuransi dan penjaminan, dengan studi kasus pada PT Jamkrindo.

Pertama, terkait kesesuaian pengasuhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat kesesuaian yang sangat tinggi antara kapabilitas pengasuhan (*parenting characteristics*) yang dimiliki BPUI dengan faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factors*) dan peluang pengembangan (*parenting opportunities*) pada Jamkrindo. Bukti utama dari kesesuaian ini adalah posisi strategis Jamkrindo yang terpetakan secara solid pada kuadran *Heartland Business*. Ini mengindikasikan bahwa BPUI tidak hanya bertindak sebagai pemilik, tetapi juga sebagai *value-adding parent* yang relevan dengan kebutuhan strategis anak perusahaannya.

Kedua, terkait model strategi pengasuhan yang efektif, penelitian ini merumuskan bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan BPUI adalah "Strategi Pengasuhan Berbasis Penguatan Bisnis Inti (*Heartland-Focused Parenting*)". Strategi ini berfokus pada upaya untuk mempertahankan dan mengoptimalkan posisi Jamkrindo sebagai bisnis inti. Implementasi strategi ini bertumpu pada lima pilar utama yang telah terbukti berhasil menciptakan nilai:

- a. Penguatan Arah Strategis (*Strategic Direction*): Menyelaraskan kebijakan Jamkrindo dengan agenda pembangunan nasional seperti penjaminan KUR dan UMKM.
- b. Pemantauan Kinerja Aktif (*Performance Monitoring*): Menerapkan supervisi berbasis KPI dan GCG untuk memastikan akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan.
- c. Dukungan Alokasi Sumber Daya (*Resource Support*): Memberikan akses terhadap sumber daya finansial strategis (PMN, obligasi) yang tidak dapat diakses Jamkrindo secara mandiri.
- d. Sinergi Korporat (*Synergy Fostering*): Mendorong integrasi layanan, sistem, dan produk antar anak perusahaan untuk menciptakan efisiensi skala grup.
- e. Dorongan Peningkatan Operasional (*Operational Improvement*): Mengarahkan dan mendukung transformasi digital pada proses inti bisnis penjaminan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa model pengasuhan yang saat ini diterapkan oleh BPUI sudah tepat dan secara efektif berhasil menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, direkomendasikan agar "Strategi Pengasuhan Berbasis Penguatan Bisnis Inti" ini dipertahankan dan dioptimalkan secara berkelanjutan. Upaya ke depan harus difokuskan pada penguatan sinergi yang lebih dalam dan menjaga keselarasan (*sustained alignment*) antara kebijakan *holding* dengan dinamika operasional Jamkrindo untuk memastikan posisinya sebagai *Heartland Business* tetap kokoh dalam jangka panjang.

5.2 Implikasi

Sebagai bagian penutup dari analisis strategi pengasuhan korporat yang dilakukan dalam studi ini, penting untuk menyoroti sejumlah implikasi yang timbul baik dari sudut pandang praktis maupun akademis. Penelitian ini telah memanfaatkan pendekatan *Parenting Fit Matrix* untuk menganalisis kesesuaian strategi pengasuhan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang asuransi dan penjaminan, yaitu Indonesia Financial Group (IFG)/BPUI, terhadap anak perusahaannya, PT Jamkrindo.

a. Implikasi Praktis

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan arahan yang konkret bagi BPUI dalam mengelola strategi pengasuhan terhadap portofolio anak perusahaannya secara lebih terfokus dan berbasis nilai tambah. Dengan posisi PT Jamkrindo yang telah teridentifikasi berada pada kuadran *Heartland*, BPUI dapat memperkuat pendekatan pengasuhannya dengan mempertahankan dan mengoptimalkan kontribusi yang telah selaras dengan kebutuhan anak perusahaan.

Penguatan ini dapat mencakup:

1. Peningkatan integrasi sistem TI dan manajemen risiko, guna memastikan keberlanjutan efisiensi dan kecepatan dalam proses penjaminan.
2. Konsolidasi layanan terpusat (*shared services*) yang lebih responsif terhadap kebutuhan Jamkrindo, khususnya dalam bidang SDM, legal, dan pelatihan risiko.

3. Sinergi antar anak usaha, terutama melalui bundling produk penjaminan dan pengembangan *platform* digital bersama untuk mendukung UMKM secara lebih inklusif.
4. Perluasan pembiayaan strategis, seperti fasilitas obligasi atau penambahan modal negara, untuk mendorong kapasitas ekspansi dan peningkatan daya saing perusahaan.

Selain itu, studi ini juga merekomendasikan agar BPUI secara rutin melakukan evaluasi terhadap pemosisian anak perusahaannya dalam *Parenting Fit Matrix*. Langkah ini penting untuk menangkap dinamika internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kesesuaian antara karakteristik pengasuhan *Holding* dan kebutuhan aktual anak usaha. Evaluasi berkala ini juga dapat menjadi dasar untuk perumusan intervensi strategis, alokasi sumber daya, ataupun pengembangan kapabilitas yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar.

b. Implikasi Teoritis

Di sisi teoritis, penelitian ini turut memperluas cakrawala pemahaman mengenai penerapan *Parenting Fit Matrix* dalam konteks *Holding* strategis BUMN di Indonesia. Penemuan bahwa Jamkrindo berada dalam kuadran *Heartland* menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu digunakan sebagai alat diagnostik yang efektif untuk mengevaluasi relasi nilai antara induk dan anak perusahaan.

Penerapan kerangka *Parenting Fit Matrix* juga membuka peluang pengembangan model evaluasi yang lebih kaya, misalnya melalui integrasi dimensi

tata kelola digital, inklusi keuangan, dan kebijakan fiskal pemerintah yang sangat memengaruhi dinamika sektor penjaminan nasional. Dengan demikian, temuan dari studi ini dapat berkontribusi pada literatur strategi korporat, khususnya yang berkaitan dengan peran *Holding* BUMN dalam mendorong kapabilitas, efisiensi, dan daya saing anak perusahaan secara terukur dan terarah.

Studi ini juga mendorong dilakukannya riset lanjutan dengan cakupan yang lebih luas, seperti analisis lintas sektor atau komparasi antar *Holding* BUMN lain, untuk memperkuat validitas dan aplikabilitas konsep *Parenting Fit Matrix* dalam lingkungan korporasi milik negara yang terus berkembang.

5.3 Keterbatasan

Terdapat sejumlah keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian ini yang perlu dicermati guna memberikan konteks terhadap hasil dan ruang lingkup validitas temuan.

1. Keterbatasan ruang lingkup entitas penelitian.

Penelitian ini secara khusus menelaah hubungan pengasuhan korporat antara BPUI/Indonesia Financial Group (IFG) sebagai *Holding* strategis BUMN di sektor asuransi dan penjaminan, dengan PT Jamkrindo sebagai anak perusahaan yang dianalisis dalam kerangka *Parenting Fit Matrix* . Oleh karena itu, hasil dan temuan yang diperoleh tidak serta merta dapat digeneralisasi ke seluruh *Holding* BUMN lainnya, terutama yang bergerak di sektor industri berbeda, atau ke perusahaan swasta non-BUMN. Selain itu penelitian ini dilakukan

tanpa memasukkan ruang lingkup dengan berdirinya Badan Daya Anagata Nusantara yang biasa disebut Danantara.

2. Keterbatasan pendekatan konseptual.

Strategi pengasuhan yang dianalisis dalam penelitian ini hanya didasarkan pada hasil pemetaan posisi kesesuaian antara karakteristik pengasuhan *Holding* dan kebutuhan anak perusahaan menggunakan *Parenting Fit Matrix* . Kerangka teori lain yang mungkin juga relevan, seperti pendekatan berbasis kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*), teori pengaruh antar organisasi (*inter-organizational influence*), atau kerangka *balanced scorecard* dalam konteks *Holding* , tidak dieksplorasi lebih lanjut.

3. Ketergantungan pada data kualitatif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, terutama melalui metode wawancara mendalam dan telaah dokumen strategis internal. Karena bersifat interpretatif, data yang diperoleh dapat dipengaruhi oleh persepsi subjektif baik dari pihak narasumber maupun peneliti. Meskipun telah dilakukan triangulasi untuk validasi, potensi bias tetap menjadi pertimbangan metodologis.

4. Keterbatasan temporal dan dinamika lingkungan eksternal.

Mengingat sifat lingkungan bisnis yang sangat dinamis, khususnya dalam sektor jasa keuangan dan penjaminan, terdapat kemungkinan bahwa posisi kesesuaian pengasuhan yang ditetapkan dalam penelitian ini akan berubah seiring waktu. Perubahan kebijakan pemerintah, dinamika regulasi dari OJK dan Kementerian BUMN, serta transformasi digital yang cepat dapat mempengaruhi relevansi strategi yang dianalisis dalam jangka panjang.

5. Fokus tunggal pada satu model strategi korporat.

Penelitian ini hanya menggunakan satu model utama dalam analisis pengasuhan korporat, yakni *Parenting Fit Matrix*. Meskipun kerangka ini telah terbukti aplikatif untuk menilai kesesuaian antara *Holding* dan anak usaha, pendekatan lain seperti *Strategic Control Framework*, *Corporate Advantage Framework*, atau model evaluasi *synergy traps* belum dijadikan bagian dari kerangka analisis. Akibatnya, peluang integrasi atau eksplorasi lintas model belum tergalikan secara optimal.

5.4 Saran

5.4.1 Rekomendasi bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis posisi strategis PT Jamkrindo dalam kerangka *Parenting Fit Matrix* dan karakteristik pengasuhan strategis yang dilakukan oleh BPUI atau IFG, berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen *Holding* dalam meningkatkan efektivitas pengasuhan korporat:

- a. Memperkuat sinergi dan konsolidasi internal lintas anak usaha.

Mengingat posisi PT Jamkrindo berada pada kuadran *Heartland*, BPUI perlu mempertahankan arah strategis yang telah selaras dengan kebutuhan anak usaha, sembari mendorong peningkatan sinergi dengan entitas lain di bawah *Holding*. Hal ini mencakup integrasi dalam pengembangan produk penjaminan bersama, pemanfaatan layanan terpusat (*shared service*), serta kolaborasi teknologi informasi yang mendukung efisiensi operasional secara menyeluruh.

- b. Mengoptimalkan pengembangan digitalisasi dan efisiensi proses penjaminan.

BPUI disarankan untuk terus memperkuat transformasi digital yang telah diterapkan di Jamkrindo, seperti digitalisasi proses klaim, integrasi data penyaluran KUR, dan penggunaan sistem verifikasi otomatis. Hal ini harus dilakukan secara berkelanjutan agar proses penjaminan semakin responsif terhadap tuntutan UMKM dan kebijakan fiskal nasional.

- c. Menjaga keberlanjutan dukungan sumber daya strategis.

BPUI perlu memastikan keberlanjutan akses pendanaan strategis bagi Jamkrindo, baik melalui fasilitas penerbitan obligasi, penyertaan modal negara (PMN), maupun sinergi pembiayaan lintas anak usaha. Selain itu, efisiensi alokasi modal dan pembentukan cadangan risiko juga perlu dikoordinasikan secara sistematis antara *holding* dan anak perusahaan.

- d. Melakukan evaluasi berkala terhadap relevansi strategi pengasuhan.

Meskipun saat ini kesesuaian antara karakteristik pengasuhan BPUI dan kebutuhan Jamkrindo cukup tinggi, *holding* perlu membangun mekanisme pemantauan dan evaluasi rutin. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pendekatan pengasuhan tetap adaptif terhadap perubahan regulasi, dinamika risiko sektor keuangan, dan transformasi kebijakan pemerintah dalam sektor UMKM.

- e. Melanjutkan penguatan kapabilitas internal dan kompetensi SDM strategis.

Dalam konteks peningkatan kapabilitas manajerial dan tata kelola, BPUI direkomendasikan untuk memperluas program pengembangan SDM, termasuk pelatihan manajemen risiko, kepatuhan, *digital leadership*, serta pertukaran keahlian antar anak perusahaan. Pendekatan ini akan memperkuat kohesi internal dan meningkatkan kesiapan adaptif perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

- f. Membangun mekanisme transfer pengetahuan lintas entitas.

Untuk memperkuat nilai tambah *Holding*, BPUI perlu mendorong skema pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*) antar anak usaha, terutama dalam bidang pengembangan teknologi penjaminan, *compliance*, manajemen risiko, dan sistem informasi. Hal ini tidak hanya memperkaya kompetensi organisasi, tetapi juga mempercepat proses penyamaan standar manajerial di lingkungan IFG Group.

5.4.2 Rekomendasi bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil dan keterbatasan dari penelitian ini, terdapat sejumlah agenda riset lanjutan yang dapat dilakukan untuk memperluas dan memperdalam pemahaman mengenai strategi pengasuhan korporat di lingkungan *Holding* BUMN, khususnya dalam konteks BPUI atau IFG dan anak perusahaannya:

- a. Studi implementatif pada aspek operasional pengasuhan. Penelitian lanjutan dapat difokuskan pada bagaimana strategi pengasuhan yang telah disusun melalui pendekatan *Parenting Fit Matrix* benar-benar diimplementasikan dalam kegiatan operasional harian Jamkrindo. Hal ini mencakup kajian terhadap mekanisme pelaporan, alur koordinasi, pengambilan keputusan bersama, serta monitoring strategis yang dilakukan oleh BPUI terhadap anak perusahaan.
- b. Perluasan objek penelitian ke Holding BUMN lainnya. Mengingat penelitian ini difokuskan pada BPUI sebagai *Holding* strategis di sektor asuransi dan penjaminan, kajian serupa dapat dilakukan terhadap *Holding* BUMN lain, seperti Danareksa, Pupuk Indonesia, atau MIND ID. Studi komparatif tersebut akan memungkinkan penarikan kesimpulan yang lebih menyeluruh terkait efektivitas dan karakteristik strategi pengasuhan korporat di lingkungan BUMN Indonesia. Perluasan penelitian dapat memasukkan pengaruh ekosistem *holding* akibat berdirinya Badan Anagata Nusantara atau yang biasa disebut Danantara.

- c. Eksplorasi pengaruh dinamika eksternal terhadap strategi pengasuhan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup dengan memasukkan faktor eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah (misalnya kebijakan KUR, PMN, atau stimulus PEN), transformasi regulasi sektor keuangan, serta kondisi makroekonomi yang dapat memengaruhi relevansi dan keberhasilan strategi pengasuhan yang diterapkan oleh *Holding* terhadap anak perusahaan.
- d. Analisis dampak inovasi dan digitalisasi terhadap pengasuhan korporat. Kajian lebih lanjut juga dapat difokuskan pada bagaimana tren digitalisasi, pengembangan teknologi layanan penjaminan, dan inovasi produk di sektor asuransi–penjaminan mempengaruhi peran strategis BPUI sebagai *Holding* . Penelitian ini akan sangat relevan mengingat pergeseran ekosistem layanan keuangan yang semakin terdigitalisasi, serta tuntutan pasar terhadap efisiensi layanan berbasis teknologi.
- e. Evaluasi *long-term* terhadap kinerja pasca-implementasi strategi. Penelitian mendatang dapat dilakukan secara longitudinal untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari strategi pengasuhan BPUI terhadap kinerja anak perusahaan. Fokus dapat diarahkan pada pengaruhnya terhadap indikator keuangan, efisiensi operasional, kepatuhan regulasi, dan kepuasan stakeholder internal maupun eksternal. Evaluasi ini akan memberikan justifikasi empiris terhadap efektivitas strategi *Holding* dalam menciptakan nilai tambah (*value creation*) di level portofolio.