



ANALISIS STRATEGI PUSAT INVESTASI PEMERINTAH DALAM MENGHADAPI *HOLDING* ULTRA MIKRO DENGAN PENDEKATAN PORTER'S FIVE FORCES

Oktavianus Oki Bagus Krisnawan

Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, Jakarta

oktavianus.oki@gmail.com

*Alamat Korespondensi: oktavianus.oki@gmail.com

ABSTRACT

As an entity engaged in the distribution of ultra-micro financing, Badan Layanan Umum Pusat Investasi Pemerintah (BLU PIP) has several competitors. This has an impact on conditions of high competition among these ultra microfinance providers. The competitors as referred to can be in the form of Public Service Agencies, Banks, Non-Bank Financial Institutions, or Peer-to-Peer Lending Fintech Platforms. In addition to being faced with these competitive conditions, BLU PIP is also faced with a new threat, namely the implementation of ultra micro holding carried out by PT Bank Rakyat Indonesia Tbk together with PT Pegadaian and PT Permodalan Nasional Madani. This study aims to determine the strategy analysis and strategy implementation of BLU PIP in dealing with ultra micro holdings. The analytical technique used in this research is descriptive qualitative with the Porter's Five Forces approach. The data were obtained from document reviews and in-depth interviews. From the results of research using Porter's five analyses, it is concluded that BLU PIP has a fairly high level of value on the assessment of competitive conditions in similar industries, the threat of new entrants, the bargaining power of suppliers, and the bargaining power of buyers. Meanwhile, there is no threat to substitute products. This study recommends several things to BLU PIP, namely to focus more on initiating cooperation with new cooperatives using a direct distribution scheme, differentiating aspects of assistance to debtors, and distributing financing through direct lending mechanisms.

Keywords: Ultra Micro Holding, BLU PIP, Porter's Five Forces

ABSTRAK

Sebagai sebuah entitas yang bergerak di bidang penyaluran pembiayaan ultra mikro, BLU PIP memiliki beberapa kompetitor yang berdampak pada kondisi persaingan yang tinggi. Kompetitor sebagaimana dimaksud dapat berbentuk Badan Layanan Umum, Perbankan, Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB), maupun platform *Fintech Peer-to-Peer Lending*. Berkenaan dengan kondisi persaingan tersebut, BLU PIP juga dihadapkan pada ancaman baru yaitu implementasi *holding* ultra mikro yang dilakukan oleh Bank BRI bersama dengan PT Pegadaian dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis strategi serta implementasi strategi dari BLU PIP dalam menghadapi *holding* ultra mikro. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan Porter's *Five Forces*. Adapun data diperoleh dari telaah dokumen dan *in-depth interview*. Dari hasil penelitian menggunakan Lima Analisis Porter, disimpulkan bahwa BLU PIP memiliki persaingan pada industri sejenis cukup tinggi, ancaman pendaatang baru cukup tinggi, daya tawar pemasok cukup tinggi, daya tawar pembeli juga cukup tinggi, dan untuk ancaman produk pengganti tidak ada. Penelitian ini merekomendasikan beberapa hal kepada BLU PIP yaitu, lebih fokus pada inisiasi kerjasama dengan koperasi baru dengan skema penyaluran langsung, melakukan diferensiasi terhadap aspek pendampingan kepada debitur, serta menyalurkan pembiayaan melalui mekanisme *direct lending*.

Kata kunci: *Holding* Ultra Mikro, BLU PIP, Lima Analisis Porter

KLASIFIKASI JEL:

G32, G34

CARA MENGUTIP

Krisnawan, O. O. B. (2022). Analisis strategi 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.

PENDAHULUAN

Kemajuan perekonomian di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari kontribusi sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Selain berperan dalam penyerapan tenaga kerja dan pengentasan kemiskinan, UMKM juga memiliki peran yang sangat besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dengan melihat data di periode sampai dengan bulan Mei 2021 pada Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah pelaku UMKM hingga saat ini mencapai angka 64,2 juta dengan nilai sumbangsih terhadap PDB sebesar 61,07% atau ekuivalen dengan Rp8.573,89 triliun. Jika dilihat dari sudut pandang lain, sektor UMKM juga telah terbukti mampu bertahan dari krisis. Hal ini sudah dibuktikan saat Indonesia diterpa krisis ekonomi yang cukup besar, yakni pada periode krisis ekonomi dan politik pada tahun 1997, sehingga dengan melihat sumbangsih pada perekonomian yang semakin nyata, pengambil kebijakan seyogyanya memberikan perhatian dan proporsi yang lebih pada sektor UMKM. Sebagaimana dikatakan oleh Naisbit (1994) bahwa tata ekonomi global ke depan akan diisi mayoritas oleh kegiatan usaha kecil dan menengah. Negara dengan keunggulan jaringan yang kuat pada usaha kecilnya akan bertahan dan berhasil pada persaingan yang kompetitif di pasar global. Berkaca dari hal tersebut, sampai dengan saat ini, pengembangan sektor UMKM dilakukan lintas Kementerian/Lembaga, seperti yang dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan UKM, Bank Indonesia, Kementerian BUMN, dan Kementerian Keuangan. Khusus untuk Kementerian Keuangan, pengembangan sektor UMKM khususnya ultra mikro diinisiasi melalui pembentukan Badan Layanan Umum Pusat Investasi Pemerintah (BLU PIP) yang berfokus pada penyaluran pembiayaan ultra mikro. Adapun BLU PIP sendiri berperan sebagai *coordinated fund* dalam pembiayaan ultra mikro. Dalam kaitan ini, pembentukan BLU PIP juga dilakukan untuk menjawab permasalahan tentang minimnya akses permodalan bagi UMKM khususnya sektor ultra mikro. Berkenaan dengan operasional BLU PIP, memasuki tahun keempat dalam kiprahnya memajukan pengembangan sektor ultra mikro, tidak dapat dipungkiri bahwa BLU PIP memiliki banyak kontribusi dalam upaya memajukan pengembangan sektor ultra mikro. BLU PIP yang dibentuk pada tahun 2017 melalui penetapan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 91/2017 tanggal 5 Juli 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja PIP serta Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No.22/2017 tentang Pembiayaan Ultra Mikro sebagaimana telah diubah dengan PMK No. 193/2020 telah terbukti berperan dalam menyalurkan pembiayaan ultra mikro ke debitur di seluruh provinsi di Indonesia. Dari data yang ada, penyaluran pembiayaan Ultra Mikro (UMi) yang

PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Program Pembiayaan Ultra Mikro merupakan komplementer dari program Kredit Usaha Rakyat (KUR).
- Target dari penyaluran pembiayaan UMi yaitu memajukan lebih dari 44 juta usaha atau sekitar 7,21% dari jumlah UMKM secara nasional.
- Sebaran jumlah debitur UMi masih terkonsentrasi di Pulau Jawa, yakni sekitar 72% dari keseluruhan debitur UMi di seluruh Indonesia.
- Diperlukan upaya kolaborasi dari semua pihak agar sektor UMKM khususnya ultra mikro bisa naik kelas.

dilakukan oleh BLU PIP mengalami angka kenaikan yang signifikan, baik dari jumlah debitur maupun jumlah penyaluran dari tahun 2017 hingga tahun 2021. Berikut data realisasi penyaluran pembiayaan ultra mikro oleh BLU PIP sebagaimana disajikan dalam Grafik 1.

Dari Grafik 1, dapat kita lihat bahwa akselerasi pencapaian target penyaluran oleh BLU PIP terjadi dalam kurun waktu antara tahun 2019 hingga 2020. Kenaikan jumlah debitur terjadi hingga sekitar 118%, yakni dari 809.926 debitur menjadi 1.765.974 debitur, dari sisi jumlah penyaluran juga terjadi lonjakan sebesar 121%, yakni dari Rp2.719.925.473.531,- menjadi Rp6.013.336.909.619,-



Sumber: BLU PIP (2021)

Sasaran dari program pembiayaan UMi sendiri adalah masyarakat kelas ekonomi terbawah. Segmen ini merupakan usaha yang *feasible* namun belum *bankable* sehingga tidak menarik bagi pihak perbankan. Selain itu, karakteristik dari segmen UMi adalah nasabah bisa mendapatkan pembiayaan

UMi secara berkelompok maupun secara individu. Debitur secara individu dapat dikenakan agunan, sedangkan yang secara berkelompok tidak dikenakan jaminan dengan menerapkan skema tanggung renteng. Karakteristik lainnya adalah mayoritas pengusaha UMi tidak memiliki surat izin usaha dan tidak memenuhi hampir semua persyaratan perbankan.

Dalam melakukan akselerasi terhadap penyaluran jumlah debitur UMi, BLU PIP bermitra dengan tiga penyalur yang merupakan Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB), yaitu PT Bahana Artha Ventura (BAV), PT Pegadaian, dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Pola penyaluran yang digunakan yaitu dengan dua skema yaitu skema langsung (*one step loan*) kepada PNM dan Pegadaian serta skema penyaluran tidak langsung (*two step loan*) kepada BAV. Namun demikian, pencapaian BLU PIP tersebut tidak serta merta berjalan tanpa halangan. Dalam beberapa kesempatan muncul isu-isu besaran bunga tinggi yang dikenakan pada debitur selaku *end user*. Selain itu, masalah pendampingan yang dilakukan LKBB dan kecepatan pencairan dana pinjaman kepada debitur masih menjadi pekerjaan rumah dari BLU PIP. Di tengah permasalahan-permasalahan tersebut, muncul gagasan dari Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berupa penggabungan tiga BUMN yang terdiri dari BRI, Pegadaian, dan PNM untuk melakukan *holding* ultra mikro. Adapun kehadiran *holding* ultra mikro ini diharapkan akan memberikan penyediaan pembiayaan yang lebih lengkap dan lebih murah. Pelaksanaan *holding* ini akan mengoptimalkan jaringan (*co-location*), dimana konektivitas jaringan tersebut akan dimanfaatkan untuk distribusi pembiayaan ultra mikro. Adapun sarana dan infrastruktur bagi ketiga entitas di dalam penggabungan ini dilakukan dengan memanfaatkan jaringan BRILink yang ada di BRI. Dengan demikian, melalui pelaksanaan *holding* ultra mikro ini diharapkan *cost of fund* operasional dari ketiga entitas tersebut dapat diturunkan sehingga suku bunga pembiayaan kepada nasabah juga dapat diturunkan. Dengan melihat beberapa hal dan potensi yang ada di atas, maka tentu saja sedikit banyak akan berimplikasi pada kinerja dan strategi BLU PIP ke depan dalam melakukan penyaluran pembiayaan ultra mikro.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka secara khusus penelitian ini akan menelaah dan menganalisis lebih lanjut strategi dan posisi BLU PIP dalam menghadapi implementasi *holding* ultra mikro yang dilakukan oleh BRI, Pegadaian, dan PNM. Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini disusun untuk mengetahui analisis

strategi serta implementasi strategi dari BLU PIP dalam menghadapi *holding* ultra mikro.

STUDI LITERATUR

Definisi *Holding Company*

Sulistiowati (2010) menguraikan dua jenis *Holding Company* bila dilihat dari aspek aktivitas bisnis perusahaan induk, yaitu:

- Investment Holding Company*, secara umum dapat dikatakan bahwa perusahaan induk terbatas hanya melakukan penempatan saham atau modal pada anak perusahaan. Dengan demikian, dari perspektif kegiatan bisnis perusahaan, baik kegiatan operasional maupun kegiatan *supporting* lainnya praktis dilakukan oleh anak perusahaan. Dalam skema ini, perusahaan induk terbatas hanya mendapatkan dividen maupun pembagian keuntungan dari anak perusahaannya.
- Operating Holding Company*, berbeda dengan skema yang sebelumnya, dalam skema jenis ini perusahaan induk juga memiliki peran dalam aktivitas perusahaan secara keseluruhan, termasuk di dalamnya aspek kewenangan pengendalian pada anak perusahaan di bawahnya. Dalam implementasi di lapangan, segala kegiatan bisnis perusahaan induk menjadi acuan dalam menentukan jenis izin kegiatan bisnis yang harus dilakukan oleh anak perusahaan.

Bila ditinjau dari teori hukum yang ada, penerapan di lapangan terhadap kedua jenis *holding company* tersebut digunakan oleh Kementerian BUMN dalam melaksanakan strategi *holding* atas BUMN-BUMN dengan mempertimbangkan klaster berdasarkan pada karakteristik dan tipologi serta *core business* dari masing-masing perusahaan.

Dalam *Black's Law*, *holding company* diartikan sebagai: "A company that is usually limited to owning shares and supervising the management of other companies. The holding company usually owns a majority stake in the holding company. To enjoy the benefits of consolidated tax payments, such as the ability of a company to share tax-exempt dividends and operating losses, the holding company must own at least 80% of the company's voting shares" (Black, 1979). Dengan mengacu pada definisi tersebut, maka dapat diartikan bahwa *holding company* merujuk pada aktivitas sebuah perusahaan yang memiliki kendali pada perusahaan lain yang menjadi anak perusahaannya. Secara spesifik, dengan pengertian tersebut, perusahaan induk setidaknya harus memiliki kurang lebih 80% kepemilikan saham pada keseluruhan perusahaan *holding*.

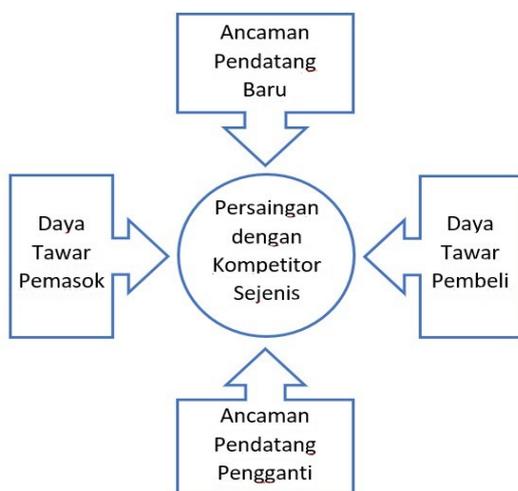
Definisi Strategi

Porter (1996) berpendapat bahwa "*Strategy is the creation of unique and valuable positions, including a variety of activities. If you have only one ideal position, you don't have the strategy you need. Companies will face simple orders to win the competition and stay ahead of them*". Dari pernyataan tersebut, Porter ingin menyampaikan bahwa strategi merupakan cara perusahaan untuk memposisikan diri untuk menjadi unik dan memiliki nilai, dengan mengacu pada pelibatan berbagai aktivitas.

Analisis Porter's Five Forces

Analisis Lima Kekuatan Porter merupakan suatu model yang diciptakan oleh Michael Porter. Porter adalah profesor dari Universitas Harvard yang memiliki keahlian di bidang manajemen strategis. Secara garis besar, model ini berfokus pada penjelasan kerangka analisis dalam pengembangan strategi bisnis ataupun arena persaingan yang berkontribusi terhadap daya saing (*competitiveness*) dan keunggulan kompetitif (Chairunisa & Irawan, 2020). Adapun kerangka Analisis Lima Kekuatan Porter disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Porter's *Five Forces Model*



Sumber: Hintoro & Wijaya (2021)

Gambar 1 menjelaskan bahwa dalam Analisis Lima Kekuatan Porter terdapat lima hal yang menjadi determinan tingkat persaingan dan daya tarik pasar dalam industri. Dengan menggunakan pisau analisis ini, kita dapat memiliki pemahaman yang komprehensif berkenaan dengan kekuatan posisi persaingan saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang ada sekarang dan yang akan direncanakan.

a. *Threats of New Entrants* (Ancaman Pendatang Baru)

Dalam kaitan ini, ancaman menjadi faktor penentu mengenai seberapa sulit atau mudahnya untuk terjun ke industri tertentu. Muncul kekhawatiran apabila ancaman pendatang baru dalam industri yang sejenis akan mengakibatkan semakin ketatnya persaingan sehingga berimplikasi pada penurunan laba perusahaan. Dengan demikian, kemampuan pendatang baru untuk masuk dan berkompetisi dengan perusahaan lain yang sejenis menjadi ukuran dan tolok ukur untuk menilai tingkat ancaman pendatang baru (Fiorenita & Dwianika, 2021).

b. *Bargaining Power of Suppliers* (Daya Tawar Pemasok)

Dalam model ini, semakin tinggi daya tawar pemasok memungkinkan *supplier* untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi maupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada para pembeli atau konsumennya (Pamungkas, 2016). Ketergantungan perusahaan pada *supplier* akan berimplikasi pada ancaman bagi perusahaan tersebut.

c. *Bargaining Power of Buyers* (Daya Tawar Pembeli)

Secara lebih jauh, bagian pada model ini dilihat dari perspektif pembeli. Dengan kata lain, model ini lebih mengacu pada daya tawar atau kekuatan penawaran dari konsumen. Semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun mutu produk yang lebih tinggi, maka laba yang akan didapatkan perusahaan akan mengecil (Aprillia, 2020).

d. *Threat of Substitutes* (Ancaman Produk Pengganti)

Dalam model ini, ancaman akan muncul ketika konsumen berhadapan dengan produk substitusi yang harganya lebih murah maupun produk substitusi yang memiliki mutu lebih baik dengan biaya pengalihan yang lebih kecil (Widayani, 2018). Implikasi dari hal ini akan bermuara pada semakin banyaknya produk dalam suatu industri yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan perusahaan.

e. *Rivalry among Existing Competitors* (Persaingan dengan Kompetitor Sejenis)

Dilihat dari aspek persaingan perusahaan, wajar apabila persaingan dengan kompetitor sejenis merupakan faktor determinan dalam persaingan bisnis. Persaingan bisnis yang sangat

ketat akan muncul ketika banyak perusahaan pesaing yang memperebutkan pangsa pasar yang sejenis. Dengan demikian, perusahaan perlu melakukan diferensiasi untuk mempertegas dan memperkuat posisinya, misalnya dengan taktik persaingan harga, promosi, dan peningkatan pelayanan atau jaminan kepada *customer* (Limantoro & Mustamu, 2018).

Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Soesilo (2021), arah kebijakan program ultra mikro yang diinisiasi oleh Kementerian Keuangan melalui BLU PIP dengan menggunakan *Advocacy Coalition Framework* menunjukkan bahwa kebijakan penyaluran program UMi mampu memoderasi penolakan dari beberapa pihak yang meragukan pelaksanaan dari kebijakan ini. Selain itu, peran pemerintah dalam mendorong kegiatan pelaku usaha kecil maupun mikro sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekwochi et al. (2019) di Nigeria. Dengan menggunakan metode survei kepada 167 sampel serta penyajian tabel data menggunakan analisis statistik inferensial, hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemerintah tidak dapat diabaikan dalam pertumbuhan dan kelangsungan dari bisnis usaha mikro. Dengan kata lain, tanpa intervensi pemerintah, sebagian besar usaha kecil akan menuju kebangkrutan. Penelitian juga dilakukan oleh Franco (2007) tentang transformasi sebuah organisasi nirlaba (NGO) yang bernama *ACP Investment & Development* di Peru menjadi sebuah bank bernama *Mibanco* yang bergerak di bidang sektor usaha mikro. Penelitian dilakukan menggunakan metode analisis *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat* (SWOT) untuk melihat strategi bersaing dalam penyaluran kredit kepada masyarakat yang belum mendapatkan akses perbankan (*unbankable*) di Peru. Penelitian tersebut juga menguraikan bahwa *key success factor* *Mibanco* terletak pada inovasi dan layanan yang diberikan dalam penyaluran kredit. Kini, *Mibanco* telah mengembangkan bisnisnya di bidang usaha mikro hingga ke Bolivia dan Paraguay.

METODOLOGI PENELITIAN

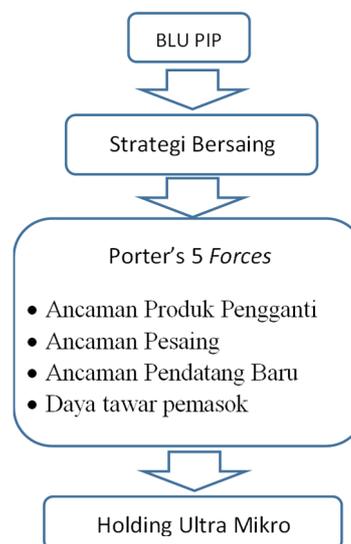
Penelitian ini dilakukan pada BLU PIP dengan dengan mempertimbangkan pelaksanaan *holding* ultra mikro yang dilakukan oleh BRI, Pegadaian, dan PNM. Penelitian dimaksudkan untuk melihat langkah-langkah strategis yang akan dilakukan BLU PIP dalam menghadapi *holding* tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat

memberikan rekomendasi kebijakan yang tepat bagi BLU PIP dalam melakukan penetrasi penyaluran pembiayaan ultra mikro kepada debitur secara lebih luas di masa mendatang.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Subjek dari penelitian ini adalah BLU PIP. Teknik pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*). Data primer diperoleh melalui wawancara (*interview*) dan tanya jawab dengan beberapa kepala divisi pada BLU PIP, serta melalui wawancara dengan para pejabat di lingkungan Direktorat SMI Ditjen Perbendaharaan selaku pembina teknis BLU PIP. Data sekunder dari penelitian ini bersumber pada buku-buku dan jurnal terkait manajemen strategis, artikel terkait *holding* ultra mikro, Laporan Keuangan (BRI, Pegadaian, PNM) serta Rencana Strategis dan Bisnis (RSB) BLU PIP. Adapun untuk memetakan penilaian (*scoring*) dari masing-masing analisis, digunakan *Porter's Five Forces Scorecard*. Pemetaan tersebut dilakukan untuk memberikan informasi seberapa tinggi, sedang, atau rendah posisi dari kelima analisis Porter tersebut.

Berkenaan dengan hal tersebut, berikut adalah kerangka berpikir penelitian ini sebagaimana tersaji pada Gambar 2.

Gambar 2. Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah Penulis

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran BLU PIP

BLU PIP adalah satker yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum. BLU

PIP dibentuk pada tahun 2017 melalui penetapan PMK No. 91/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Investasi Pemerintah dan PMK No.22/2017 tentang Pembiayaan Ultra Mikro sebagaimana telah diubah dengan PMK No. 193/2020. Dalam melakukan penyaluran, BLU PIP tidak langsung menyalurkan kepada usaha mikro, melainkan melalui Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) yang memenuhi standar/kriteria penyalur yang telah ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Saat ini terdapat tiga BUMN sebagai penyalur utama pembiayaan UMi yaitu PT Pegadaian (Persero), PT Permodalan Nasional Madani (Persero), dan PT Bahana Artha Ventura (Persero). Selain itu, sebagai inisiasi kerjasama dengan ormas Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU), BLU PIP juga telah bekerjasama dengan empat koperasi untuk menyalurkan pembiayaan UMi secara langsung. Keempat koperasi tersebut yaitu Koperasi Konsumen Syariah An-Nisa, Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) Bakti Huria Syariah, KSPPS BMT Mandiri Sejahtera, dan Koperasi Pondok Pesantren An-Nur. Adapun komparasi portofolio penyalur ultra mikro untuk periode Semester I Tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Dari data pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa jumlah debitur terbesar dalam penyaluran pembiayaan UMi dilakukan oleh PNM, dengan jumlah 3,7 juta debitur. Dapat dilihat juga bahwa

Tabel 1 Komparasi Portofolio Penyalur UMi (Data per Semester I Tahun 2021)

No Penyalur	Produk /Skema	Plafon	Tingkat Bunga ke End User	Jumlah Debitur	
1	PNM	Mekaar	2-5jt	25%	3,7 juta
		Mekaar Plus	5-25jt	19.76%	
		Pantas Bijak	10-25jt	18.6%	
2	Pegadaian	Kreasi UMi	1-10jt	15%	301 ribu
		KCA Umi	1-10jt	25.2%	
		Rahn UMi	1-10jt	22.7%	
3	BAV	Linkage	Linkage	9,6 – 36%	786 ribu
4	Koperasi NU	Produk Akad Syariah	1-10jt	5%	30

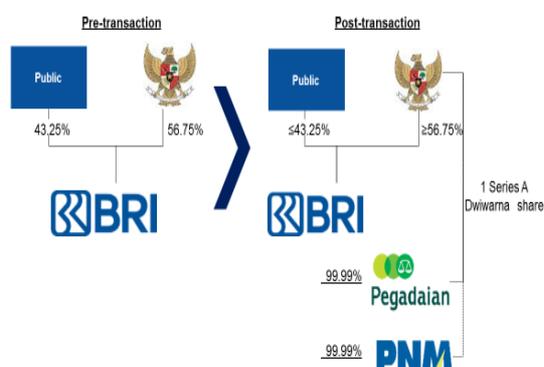
Sumber Data: BLU PIP

untuk penyaluran koperasi-koperasi dalam naungan PBNU, rata-rata besaran bunga adalah sebesar 5% dengan jumlah debitur sampai dengan semester I tahun 2021 tercatat sebanyak 30 debitur. Karakteristik penyaluran pembiayaan ultra mikro lainnya adalah LKBB, dimana pelaksanaan penyaluran wajib menyediakan tenaga pendamping kepada debitur usaha mikro guna membentuk dan menyiapkan karakter debitur agar dapat mengelola *startup* dengan baik.

Holding Ultra Mikro

Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 73 Tahun 2021 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Rakyat Indonesia Tbk atau BRI. Ketentuan dalam peraturan tersebut menjadi pedoman dalam pelaksanaan pembentukan *Holding* Ultra Mikro (UMi) atas tiga entitas BUMN, yaitu Pegadaian, PNM, dan BRI. Dengan demikian, aturan tersebut menetapkan pemerintah untuk melakukan penambahan penyertaan modal ke dalam modal saham Bank BRI yang memiliki status sebagai perusahaan perseroan. Secara teknis, penambahan penyertaan modal negara dimaksud dilaksanakan melalui pengambilan bagian negara secara penuh hak Negara Republik Indonesia terhadap saham baru yang diterbitkan Bank BRI melalui Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) atau biasa disebut *right issue* kepada seluruh pemegang saham berdasarkan peraturan di bidang pasar modal. Skema struktur transaksi yang dilakukan dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Struktur Transaksi *Holding* Ultra Mikro



Sumber: BRI (2021)

Dalam skema Gambar 3, dapat dilihat bahwa dalam *right issue*, pemerintah sebagai pemegang saham BRI tidak menyetor dana tunai, melainkan mengalihkan saham seri B Negara Republik Indonesia pada PT Pegadaian (Persero) dan PT Permodalan Nasional Madani (Persero) atau PNM. Dengan rincian sebanyak 6,24 juta saham Seri B pada Pegadaian dan 3,79 saham Seri B pada PNM.

Implementasi pengintegrasian tiga BUMN ini di lapangan diharapkan dapat memberikan efisiensi dari operasional perusahaan. Secara sederhana, diharapkan aspek risiko dan biaya operasional dapat diminimalisir dengan kolaborasi dan digitalisasi, misalnya dengan pemanfaatan *co-location* serta optimalisasi dari agen-agen BRILink. Dalam rangka pemanfaatan *co-location*, ketiga BUMN tersebut juga dapat mengoptimalkan *outlet-outlet* yang ada di seluruh pelosok nusantara. Diharapkan dengan pemanfaatan *outlet-outlet* tersebut maka masing-masing BUMN akan memasarkan produk secara *cross-selling* sehingga terwujud efisiensi yang dapat menekan biaya pinjaman dana (*cost of fund*) serta bunga kredit ke debitur menjadi lebih murah. Selain itu, dengan pelaksanaan *holding* tersebut maka akan tercipta ekosistem baru, yakni keterkaitan antara ekosistem ultra mikro, kecil, menengah, hingga kegiatan usaha berkapasitas besar. Dengan demikian, muncul harapan besar agar ekosistem yang berjenjang tersebut dapat menciptakan fase *upgrade* dimana nasabah UMi yang telah berkembang secara bisnis akan siap diakomodasi untuk naik kelas (*scaling up*). Berkenaan dengan kondisi tersebut, selanjutnya dengan adanya *holding* ketiga BUMN dimaksud, maka PNM dan Pegadaian dapat lebih fokus pada pemberdayaan ultra mikro dengan mencari nasabah atau debitur baru sedangkan aspek pendanaan akan fokus dilakukan oleh BRI. Hal ini juga menjadi jawaban atas permasalahan yang selama ini dialami PNM dan Pegadaian yaitu kendala atas *cost of financing* yang besar. Dengan demikian, selain pembiayaan terintegrasi, pengintegrasian ini juga mewujudkan pembiayaan yang murah.

Analisis Porter's *Five Forces*

Berikut ini merupakan hasil analisis Porter's *Five Forces* pada BLU PIP, yang pertama adalah *rivalry among existing competitors* (persaingan dengan kompetitor sejenis). Dalam industri pembiayaan, bila dilihat dari persaingan yang ada, maka BLU PIP memiliki karakteristik yang berbeda dari kompetitor serupa. Selain memiliki skema penyaluran baik langsung maupun tidak langsung,

BLU PIP memiliki batasan plafon pinjaman sebesar Rp20.000.000,00 kepada debitur. Namun demikian, bila dilihat dari entitas organisasi yang berbentuk Badan Layanan Umum, BLU PIP memiliki irisan kesamaan layanan dengan beberapa BLU lain, misalnya BLU Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LDPB-KUMKM) maupun BLU Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP). Kesamaan tersebut adalah sama-sama mengelola dana bergulir dan melayani pembiayaan kredit usaha kecil dan mikro. Demikian halnya dengan persaingan dalam industri pembiayaan non-BLU, BLU PIP memiliki persaingan dengan banyak entitas seperti perbankan yang menyalurkan kredit maupun Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB).

Pada pembiayaan yang dilakukan oleh pihak perbankan, terdapat produk yang hampir mirip dengan pembiayaan ultra mikro yaitu KUR Super Mikro. Landasan pembentukan program KUR Super Mikro sendiri secara khusus diperuntukkan bagi pekerja yang terkena Pemutusan Hubungan Kerja maupun para ibu rumah tangga yang menjalankan kegiatan usaha produktif dengan maksimal plafon yang diberikan adalah sebesar Rp10 juta dengan bunga 3% per tahun. Akses untuk mendapatkan KUR Super Mikro juga relatif mudah, mengingat penyalurannya dilakukan oleh BRI, BNI, dan Bank Mandiri.

Selain itu, ketika berbicara terkait industri pembiayaan yang bergerak di bidang *fintech* melalui skema *peer-to-peer (P2P) lending*, sudah barang tentu menimbulkan persaingan yang tinggi dalam industri ini.

Hasil analisis Porter's *Five Forces* pada BLU PIP yang kedua adalah *Threats of New Entrants* (Ancaman Pendatang Baru). Tipologi sebuah industri pembiayaan memiliki tipikal yang rentan dengan masuknya pendatang baru. Walau demikian, tidak dapat dipungkiri juga apabila di masa pandemi terjadi tren penurunan bisnis pembiayaan akibat sektor UMKM yang terdampak. Di sisi lain, dengan semakin membaiknya sektor kesehatan yang ditandai dengan diturunkannya level Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di beberapa daerah, bukan tidak mungkin industri pembiayaan akan kembali menggeliat. Pada aspek lain, kemajuan teknologi juga memberikan dampak positif pada bisnis pembiayaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin menjamurnya *fintech P2P lending*. Data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan bahwa sampai dengan periode triwulan III tahun 2021, jumlah penyelenggara *fintech P2P lending*

yang terdaftar dan berizin di OJK adalah sebanyak 116 penyelenggara. *Fintech P2P lending* berbentuk platform *online* yang menyediakan fasilitas bagi pemilik dana untuk memberikan pinjaman secara langsung kepada debitur. Dari sisi debitur, kelebihan dalam melakukan pinjaman melalui skema *P2P lending* yakni kecepatan dalam proses pengajuan pinjaman serta tidak diperlukannya jaminan. Namun di sisi lain, bunga yang dikenakan pada debitur sangat tinggi.

Selain itu, ancaman pendaatang baru juga muncul dari implementasi *holding* ultra mikro yang dilakukan oleh BRI, Pegadaian, dan PNM. Sebagaimana diketahui bahwa semangat dalam pelaksanaan *holding* ini bertumpu pada sinergi empat aspek. Keempat aspek tersebut adalah sinergi penambahan pertumbuhan jumlah debitur melalui pemasaran bersama tiga BUMN, minimalisasi *cost of fund*, minimalisasi beban operasional (*operating expenditure*) melalui *co-location*, dan pengurangan biaya kredit melalui optimalisasi penggunaan data. Adapun muara dari pelaksanaan sinergi tersebut diharapkan berujung pada pengurangan beban suku bunga kepada debitur.

Yang ketiga adalah *bargaining power of suppliers* (daya tawar pemasok). Kekuatan pemasok dari analisis strategi BLU PIP ini menjadi hal yang sangat unik diantara lima kekuatan yang ada. Dalam bisnis pembiayaan, lembaga keuangan yang bergerak di bidang pembiayaan mendapatkan sumber pendanaan dari pinjaman perbankan maupun dari penerbitan obligasi dan *Medium Term Notes* (MTN). Namun demikian, dalam kasus BLU PIP, satu-satunya pihak pemasok merupakan pemerintah yang digambarkan dengan dana yang bersumber dari APBN. Sejak awal berdiri hingga bulan September 2021, BLU PIP telah mendapatkan dana APBN sebesar Rp8 triliun. Dana tersebut digunakan untuk penyaluran pembiayaan kepada debitur ultra mikro. Di sisi lain, terdapat pula opsi lain dari BLU PIP dalam mendapatkan sumber pendanaan. Opsi dimaksud adalah implementasi dari program Rasio Pembiayaan Inklusif Makroprudensial (RPIM) yang diinisiasi oleh Bank Indonesia melalui amanat Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 23/13/PBI/2021. Secara teknis, PBI tersebut mengatur tentang pembiayaan inklusif terhadap kewajiban yang diberikan perbankan dalam penyediaan dana kredit kepada sektor UMKM. Dalam hal ini, BLU PIP terlibat sebagai *channeler* dalam penyaluran kredit dari perbankan kepada LKBB. Meskipun demikian,

program dimaksud masih belum terealisasi hingga sekarang, meskipun langkah tersebut dapat menjadi opsi BLU PIP atas ketergantungan sumber dana penyaluran kredit ultra mikro dari APBN. Melihat beberapa fakta di atas, dapat dikatakan bahwa daya tawar pemasok dari BLU PIP cenderung masih sangat tinggi.

Yang keempat adalah *bargaining power of buyers* (daya tawar pembeli). Dalam hal ini, pihak pembeli merupakan mitra BLU PIP yang terdiri atas tiga penyalur/LKBB yang menjadi mitra BLU PIP dalam menyalurkan pembiayaan ultra mikro yaitu, PT BAV, PT Pegadaian, dan PNM. Adapun semakin kuat daya tawar pembeli, maka semakin besar pengaruhnya terhadap penurunan profitabilitas. Begitu pula sebaliknya, semakin lemah daya tawar pembeli maka keuntungan perusahaan akan semakin tinggi. Bila mengacu pada PMK No. 1/2020 tentang Tarif Layanan BLU PIP pada Kementerian Keuangan, disebutkan bahwa tarif pengenaan bunga kepada penyalur dengan skema langsung paling tinggi adalah sebesar 4% per tahun (efektif), sedangkan untuk skema tidak langsung dikenakan tarif bunga paling tinggi sebesar 2% per tahun (efektif). Dari besaran bunga yang dikenakan, dapat dikatakan bahwa suku bunga yang dikenakan kepada penyalur cukup kecil sehingga berdampak pada *cost of fund* yang sedikit. Berdasarkan data yang diperoleh dari BLU PIP, bunga yang dikenakan PNM dari BLU PIP adalah sebesar 4%, identik dengan Pegadaian yang juga mengenakan bunga sebesar 4% per tahun. Namun demikian, apabila ditelaah lebih lanjut, dengan adanya implementasi *holding* ultra mikro, kedua LKBB tersebut dapat memperoleh pendanaan yang lebih murah dan lebih mudah dari BRI. Di sisi lain, untuk kasus BAV sebagai mitra yang melaksanakan skema tidak langsung, pengenaan besaran bunga sebesar 2% juga sangat menguntungkan bagi BAV bila dibandingkan dengan sumber pendanaan yang lain. Selain itu, jika dilihat dari struktur modal (*cost structure*) dari ketiga penyalur yang ada, porsi pendanaan dari BLU PIP bukan merupakan sumber pendanaan yang utama. Pada Pegadaian misalnya, porsi pendanaan terbesar didapatkan dari pinjaman bank, sedangkan untuk PNM sendiri, porsi pendanaan terbesar didapatkan dari penerbitan obligasi.

Yang kelima adalah *threat of substitutes* (ancaman produk pengganti). Semakin maraknya perkembangan dunia digital mengharuskan BLU PIP yang bergerak di bidang pembiayaan untuk senantiasa menyesuaikan posisinya dengan

dinamika pasar. Perkembangan dunia digital dimaksud mengacu pada semakin menjamurnya pinjaman dengan skema *peer-to-peer lending*. *Peer-to-peer* merupakan layanan keuangan yang menghubungkan pemberi pinjaman (kreditor) dan peminjam (debitur) melalui sistem elektronik *online*. Adapun kelebihan bagi penerima pinjaman antara lain adalah kemudahan proses pengajuan yang ditawarkan mengingat prosesnya yang jauh lebih mudah dan cepat. BLU PIP sampai dengan saat ini masih belum mengimplementasikan skema P2P sebagaimana dimaksud. Namun demikian, telah dilakukan inisiasi bersama dengan PNM melalui salah satu produk pembiayaannya, yakni Mekaar. Dalam skema tersebut, BLU PIP juga akan bekerja sama dengan koperasi. Nantinya, BLU PIP akan melakukan fungsi validasi pada SiKP UMi dalam bisnis proses pembiayaan tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa belum terdapat produk substitusi yang ada di BLU PIP. Dalam hal ini BLU PIP masih melakukan penyaluran pembiayaan UMi secara konvensional.

Dengan melihat kondisi dari persaingan yang ada, maka posisi BLU PIP dalam menghadapi persaingan digambarkan oleh Porter's *Five Forces Scorecard* sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2 *Porter's Five Forces Scorecard* Pada BLU PIP

	rendah	sedan	Tinggi
Persaingan dengan kompetitor sejenis			V
Ancaman pendatang baru			V
Daya tawar pemasok			V
Daya tawar pembeli			V
Ancaman produk pengganti	-	-	-

Sumber: Besanko (2013), diolah

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa persaingan dalam industri pembiayaan sangatlah tinggi. Berdasarkan Analisis Lima Kekuatan Porter pada BLU PIP, terlihat bahwa persaingan pada industri sejenis cukup tinggi, ancaman pendatang baru cukup tinggi, daya tawar pemasok cukup tinggi, daya tawar pembeli juga cukup tinggi, dan khusus untuk ancaman produk pengganti tidak ada. Faktor persaingan pada industri sejenis dikategorikan cukup tinggi, sehingga ini seharusnya menjadi perhatian utama bagi BLU PIP. Dalam faktor ini

terdapat banyak pihak yang menjadi kompetitor BLU PIP, baik pihak yang berbentuk BLU, perbankan, maupun platform *peer-to-peer lending*. Berikutnya, berkenaan dengan faktor daya tawar pemasok juga dikategorikan cukup tinggi. Hal ini mengingat satu-satunya sumber pendanaan untuk penyaluran pembiayaan UMi hanya berasal dari APBN sebagai dana bergulir. Namun demikian, sampai dengan saat ini BLU PIP masih membuka opsi untuk mendapatkan sumber pendanaan di luar APBN. Selanjutnya, terdapat faktor daya tawar pembeli yang dikategorikan cukup tinggi. Hal ini dikarenakan para penyalur yang menjadi mitra penyaluran bagi BLU PIP tersebut memiliki banyak pilihan dalam mencari alternatif sumber pendanaan, walaupun dari sisi perolehan pendanaan dikenakan bunga yang lebih ringan. Di sisi lain, untuk faktor yang terakhir yaitu ancaman produk pengganti, penulis beranggapan bahwa faktor sebagaimana dimaksud belum ada. Hal ini mengingat bahwa sampai dengan saat ini BLU PIP masih berfokus pada satu produk pembiayaan saja, yakni penyaluran pembiayaan UMi kepada penyalur melalui pembiayaan konvensional dan/atau pembiayaan syariah. Baik disalurkan secara langsung maupun melalui *linkage*. Kemudian, faktor ancaman pendatang baru juga dikategorikan cukup tinggi. Hal ini disebabkan dengan kehadiran *holding* ultra mikro dapat memberikan nuansa baru bagi persaingan bisnis pembiayaan ultra mikro. Sebagai sebuah ancaman pendatang baru, pelaksanaan *holding* ultra mikro harus disikapi secara holistik oleh BLU PIP. Dalam hal ini, BLU PIP harus mampu memetakan strategi yang tepat agar mandat untuk menyalurkan pembiayaan Umi kepada pelaku usaha ultra mikro berjalan sesuai *on track*.

SARAN

Dengan mencermati segala kemungkinan yang ada, BLU PIP dapat melakukan *repositioning* dan memperhatikan *value proposition* terhadap *business as usual* yang akan dilakukan ke depan. Dalam hal ini, dengan mempertimbangkan implementasi dari *holding* ultra mikro yang dilakukan oleh tiga BUMN tersebut, maka beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh BLU PIP antara lain adalah lebih berkonsentrasi dan berfokus pada penyaluran pada koperasi-koperasi. Koperasi sebagaimana dimaksud, sebagaimana yang telah dilakukan *linkage* dengan BAV maupun melakukan inisiasi-inisiasi kerjasama dengan koperasi baru dengan skema penyaluran langsung. Pertimbangan untuk lebih fokus pada penyaluran koperasi sangat beralasan mengingat implementasi *holding* ultra mikro dikhawatirkan akan bersifat menyedatkan. Karena tipologinya yang berbentuk perbankan maka sekilas bunga yang akan dikenakan debitur

menjadi rendah, namun demikian di sisi lain akan mengesampingkan peran pendampingan. Muncul kekhawatiran bila biaya pendampingan ini dibebankan pada bank maka justru bank akan memberikan beban bunga lebih tinggi.

Selanjutnya, BLU PIP disarankan untuk melakukan usaha diferensiasi dengan lebih berfokus pada aspek pendampingan kepada debitur. Selama ini *best practices* dalam pelaksanaan pendampingan telah dilakukan oleh tenaga pendamping (*account officer*) dari PNM dalam penyaluran produk Mekaar. Namun demikian, dalam pelaksanaannya pendampingan yang dilakukan oleh PNM dirasa belum maksimal. Dalam beberapa hal, pendampingan yang dilakukan PNM masih terkesan sebatas pengumpulan angsuran (*collecting*) dari debitur saja, sedangkan aspek pendampingan usaha belum dijalankan sepenuhnya. Dalam konteks ini, BLU PIP perlu mengambil posisi untuk melakukan inovasi dengan meningkatkan kualitas aspek pendampingan secara lebih optimal, misalnya melalui pendampingan yang lebih menyeluruh kepada debitur-debitur koperasi. Sebagaimana tertuang dalam Rencana Bisnis Anggaran BLU PIP di tahun 2022, BLU PIP berencana untuk melaksanakan pelatihan dengan berkolaborasi bersama lembaga-lembaga yang memiliki kompetensi dalam pelatihan pendampingan seperti Jagoan Indonesia dan Pusat Pelatihan Manajemen-PPM, lembaga internasional (*UN Woman*), serta instansi Pemerintah (Badan Diklat Kementerian Sosial). Berikutnya, dalam rangka menurunkan angka kemiskinan dan pencapaian dalam target-target *Sustainable Development Goals* (SDGs), BLU PIP juga dapat bersinergi dengan Kementerian Sosial secara lebih intensif. Kolaborasi sebagaimana dimaksud yaitu dukungan terhadap program Graduasi Berdikari Sejahtera melalui peningkatan pemberdayaan Keluarga Penerima Manfaat (KPM) agar naik kelas (*scaling up*) sehingga dapat terfasilitasi oleh program KUR dan kredit mikro. Dengan demikian, optimalisasi pemanfaatan Sistem Informasi Kredit Program (SIKP) UMi untuk mengelola penyaluran dan untuk meningkatkan ketepatan sasaran pembiayaan UMi sangat mutlak diperlukan. Saat ini, SIKP UMi telah terhubung dengan SIKP KUR, *database* Kependudukan Kemendagri, dan *database* NPWP. Terakhir, dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada, dimungkinkan BLU PIP untuk melakukan penyaluran langsung (*direct lending*) kepada debitur UMi. Hal ini cukup beralasan mengingat BLU PIP merupakan satker BLU di bawah Ditjen Perbendaharaan. Ditjen Perbendaharaan memiliki sumber daya manusia yang tersebar di seluruh kantor vertikal Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di seluruh provinsi nusantara. Dengan demikian,

untuk memaksimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada, BLU PIP seyogyanya bisa mengimplementasikan kegiatan penyaluran langsung kepada debitur. Walaupun di sisi lain, SDM-SDM sebagaimana dimaksud perlu dibekali kompetensi berkenaan dengan bisnis pembiayaan. Selain itu, jika BLU PIP dapat melakukan terobosan (*breakthrough*) terhadap pelaksanaan *direct lending* tentunya akan berimplikasi pada potensi penurunan suku bunga kepada debitur. Secara sederhana, dengan memangkas rantai bisnis pembiayaan tanpa melibatkan penyalur, maka dimungkinkan untuk mengurangi *cost of fund* dari BLU PIP dalam melakukan penyaluran pembiayaan sehingga berujung pada suku bunga yang minim kepada debitur.

REFERENSI

- Aprilia, Z.Z. (2020). Rancangan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Koordinator Proyek PT Atrium Propugnatorum Teknika. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 16 (1). 86-102.
- Besanko, D. et al. (2013). *Economics Of Strategy*. Danvers: John Wiley & Sons.
- Black, Henry Campbell. (1979) *Black's Law Dictionary*. Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul Minnesota.
- Chairunnisa, R & Irawan, F. (2020). Analisis Nilai Entitas Setelah Penerapan Financial Technology Oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Keberlanjutan: Jurnal Manajemen Dan Jurnal Akuntansi*, Vol. 5 (2), 105-116
- Ekwochi, E.A, Orga, J.I, & Okoene, C.N (2019). The Role Of Government in Development of Small-Scale Business in Enugu Metropolis. *International Journal Of Academic Research in Economic And Management Sciences*. Vol. 8 (1). 88-103
- Fiorenita, F & Dwianika, A. (2021). Penerapan Five Porter Analysis Pada Efektifitas Kelangsungan Usaha Pelaku UKM (Studi Kasus UD Rey Collection). *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi (JSMA)*, Vol. 13 (1), 37-47.
- Franco, P (2007). *Mibanco: Specialized Banking Products And Sercices For Micro And Small Scale*. Documento De Discussion. Universidad Del Pacifico. 1-20.
- Hintoro, S & Wijaya, A. F. (2021). Analisis Strategi Bersaing Pada Biznet Branch Salatiga Menggunakan Porter's Five Forces. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Vol2., 729-738.

- Limantoro, L.V & Mustamu, R.H. (2018). Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Jasa Kebersihan. *Agora*, Vol. 6 (2), 1-7.
- Naisbit, J. (1994). "Global Paradox" The Bigger the World Economy, The More powerful it's Smallest Players. New York: William Morrow and Company Inc.
- Pamungkas, D.P. (2016). Analisis Competitive Force dan Competitive Stratetgy Ssitem Informasi Kuliner di Indonesia (Studi Kasus: Kulina.id). *Eelectronics, Informatics, and Vocational Education (ELINVO)*, Vol. 1 (2), 118-127.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 23/13/PBI/2021 tentang Rasio Pembiayaan Inklusif Makroprudensial (RPIM) bagi Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah, dan Unit Usaha Syariah
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 73 Tahun 2021 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Rakyat Indonesia Tbk atau BRI
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 1/PMK.05/2020 tentang Tarif Layanan Badan Layanan umum Pusat Investasi Pemerintah Pada Kementerian Keuangan
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 91/PMK.01/2017 tanggal 5 Juli 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Investasi Pemerintah
- Peraturan Menteri Keuangan No.22/PMK.05/2017 tentang Pembiayaan Ultra Mikro sebagaimana telah dicabut dan diganti dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 193/PMK.05/2020 tentang Pembiayaan Ultra Mikro
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 193/PMK.05/2020 tentang Pembiayaan Ultra Mikro
- BRI. (2021). *Establishing an Ultra Micro Ecosystem: New Driver to Grow Sustainably, to be a Champion of Financial Inclusion*. Retrieved from the PT Bank Rakyat Indonesia website: <https://www.ir-bri.com/misc/PS/2021/Right-Issue-Deal-Roadshow-Presentation.pdf>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*. Vol 74, no. 2, 1-20
- Sulistiowati. (2010). Aspek Hukum dan Realitas Bisnis Perusahaan Grup Di Indonesia. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Soesilo, N. (2021). Advocacy Coalition Framework of Ultra Micro Loan Policymaking in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*. Vol. 6 (1), 115-136
- Widayani, A. (2018). Daya Saing Program Studi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, Vol. 7 (2), 37-56