



PENJELASAN

RANCANGAN PERATURAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

TENTANG

PENGGABUNGAN

**PD. ANEKA INDUSTRI DAN JASA PROVINSI SUMATERA UTARA KE DALAM
PT. PEMBANGUNAN PRASARANA SUMATERA UTARA**

**BIRO PEREKONOMIAN SETDA PROVINSI SUMATERA UTARA
TAHUN 2021**

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas perkenannya Penjelasan tentang Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara Ke Dalam PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara.

Semoga Penjelasan ini dapat bermanfaat terutama dapat menjawab pentingnya tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara Ke Dalam PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara dapat terwujud sesuai dengan amanat Undang-undang yang berlaku.

Akhir kata kami ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan Penjelasan ini.

Medan, November 2021

KEPALA BIRO PEREKONOMIAN

Dr. NASLINDO SIRAIT, SE, MM
PEMBINA TINGKAT I
NIP. 197705032005011007.-

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	4
1.1. Latar Belakang	4
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Kegiatan Penyusunan Penjelasan.....	5
1.4. Metode.....	6
BAB II EVALUASI KINERJA KEUANGAN	7
2.1. Analisa Rasio Keuangan	7
2.1.1 PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara	7
2.1.2 PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara	8
2.2. Penjelasan Rasio Keuangan	8
2.2.1 PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara	8
2.2.1.1 Rasio Likuiditas.....	8
2.2.1.2 Rasio Solvabilitas	9
2.2.1.3 Rasio Profitabilitas	9
2.2.1.4 Rasio Aktivitas	10
2.2.2 PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara	11
2.2.2.1 Rasio Likuiditas.....	11
2.2.2.2 Rasio Solvabilitas	11
2.2.2.3 Rasio Profitabilitas	12
2.2.2.4 Rasio Aktivitas	12
2.3. Gambaran Umum Kondisi Perusahaan.....	13
2.4. Resume Atas Evaluasi.....	15
BAB III LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS DAN YURIDIS	17
3.1. Landasan Filosofis	17
3.2. Landasan Sosiologis.....	17
3.3. Landasan Yuridis	18
BAB IV TUJUAN, MANFAAT DAN SASARAN MERGER.....	20
4.1. Tujuan	20
4.2. Manfaat Ekonomis dan Sosial Pasca Merger.....	20
4.3. Sasaran Merger.....	21

BAB V ANALISA MAKRO, ANALISA SWOT & STRATEGI PENGENDALIAN	
ISU STRATEGI PASCA MERGER	25
5.1. Analisa Makro.....	25
5.1.1. Analisa Politik	26
5.1.2. Analisa Ekonomi	26
5.1.3. Analisa Sosial Budaya	27
5.1.4. Analisa Teknologi.....	28
5.2 Analisa SWOT	29
5.3 Strategi Pengendalian isu-isu Yang Relevan Pasca Merger	31
BAB VI TRANSFORMASI BISNIS.....	34
BAB VII RUANG LINGKUP USAHA PASCA MERGER.....	37
7.1. Merger PD. AIJ Provsu dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara	37
7.2. Gambaran Ruang Lingkup Usaha Pasca Merger	38
7.3. Komposisi Organisasi	40
7.3.1. Komposisi Organisasi Sebelum Merger.....	40
7.3.2. Komposisi Organisasi Pasca Merger.....	45
BAB VIII PENUTUP	48
8.1. Kesimpulan	48
8.2. Saran.....	48

LAMPIRAN : DRAFT RANPERDA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara berdiri berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) No. 26 Tahun 1985 tanggal 27 Juli 1985 dan telah disahkan oleh Menteri dalam Negeri dengan Surat Keputusan Nomor 53922-1435 tanggal 16 Oktober 1985.

PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara berdiri berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara No. 11 Tahun 2007 dan Akta Notaris No. 36 tanggal 6 November 2008 dihadapan Notaris Diana Nainggolan S.H. dan telah mendapatkan pengesahan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan No. AHU-02462.AH.01.TH.2009.

Adapun tujuan pendirian BUMD diantaranya yaitu: Turut serta melaksanakan Pembangunan Daerah dalam bidang ekonomi dan peningkatan pelayanan kebutuhan masyarakat, membantu dan turut mengusahakan kelancaran distribusi barang dan ikut serta mengusahakan stabilitas perekonomian, turut serta dalam meningkatkan PAD, mencari laba dan menggunakan faktor-faktor produksi yang menghasilkan barang dan jasa untuk keperluan masyarakat dan meningkatkan serta memperluas kesempatan kerja.

Dalam evaluasi perjalanan kedua BUMD tersebut diatas sejauh ini hanya PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara yang mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan berupa keuntungan dan PAD bagi Pemegang saham. Sementara PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara belum mampu mengemban amanat sebagaimana dimaksudkan dalam tujuan pendiriannya. Bahkan Nilai Investasi yang ditanamkan terus berkurang karena akumulasi kerugian setiap tahunnya. Disamping itu PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara telah keluar dari *Core Business* yang ditetapkan dan saat ini hanya mengusahakan bisnis yang relative kecil yaitu percetakan dan sisanya adalah penyewaan Asset untuk dikelola pihak ketiga. Melihat situasi tersebut, maka Pemerintah Daerah Sumatera Utara mengusulkan agar dilakukan Merger kedua perusahaan tersebut sehingga mampu mengkonsolidasi sumber daya yang ada, menciptakan bisnis yang lebih fokus, dan mampu mendukung program Pemerintah

dalam hal ini Ketahanan Pangan dan Pengelolaan Prasarana Milik Daerah yang lebih bermanfaat bagi masyarakat dan menghasilkan PAD bagi daerah.

Untuk itu diperlukan gambaran awal tentang arah, manfaat, fokus & skala usaha dan tujuan dari Merger kedua perusahaan tersebut. Dengan adanya kajian ini, maka akan memberikan gambaran awal bagi Gubernur Sumatera Utara selaku Kuasa Pemilik Modal (KPM) untuk memutuskan langkah-langkah yang terbaik bagi masa depan kedua perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat permasalahan yang dapat diidentifikasi untuk kebutuhan penyusunan Penjelasan ini, yaitu:

1. Apa yang menjadi pertimbangan atau landasan filosofis, sosiologis, dan yuridis dari pembentukan rancangan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara?
2. Apa yang menjadi pertimbangan atau landasan filosofis, sosiologis, dan yuridis dari pembentukan rancangan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Kegiatan Penyusunan Penjelasan

Sesuai dengan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, tujuan penyusunan Penjelasan adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan pertimbangan atau landasan filosofis, sosiologi, yuridis pembentukan rancangan peraturan daerah tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara.
2. Merumuskan pertimbangan atau landasan filosofis, sosiologis, yuridis, pembentukan rancangan peraturan daerah tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera.

Penjelasan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara Ke Dalam PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bagi penyusunan

draft Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara tentang Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara Ke Dalam PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara.

1.4. Metode

Penyusunan Penjelasan dilakukan dengan metode pengumpulan data dan analisis data. Metode pengumpulan data dilakukan dengan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Studi kepustakaan/literatur

Studi kepustakaan / literatur dilakukan dengan cara penelaahan terhadap peraturan perundang-undangan, buku, jurnal atau hasil penelitian/pengkajian yang ada hubungannya dengan penggabungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

2. Focus Group Discussion (FGD)

Fokus Group Discussion (FGD) atau diskusi kelompok terfokus dilakukan dalam bentuk diskusi yang didesain untuk memunculkan informasi mengenai keinginan, kebutuhan, sudut pandang, kepercayaan dan pengalaman yang dikehendaki peserta terhadap materi Penjelasan. Pada FGD tersebut dimaksudkan untuk memetakan permasalahan yang dihadapi dalam praktek penyelenggaraan Penggabungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Pengumpulan data melalui FGD dilakukan sebanyak kali .

3. Observasi Lapangan

Observasi lapangan dilakukan pada lingkungan kerja PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara. Selanjutnya data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dilakukan analisis. Pandangan atau masukan dari berbagai narasumber dianalisis dengan metode konten analisis yaitu mengidentifikasi setiap kata yang disampaikan dan menunjukkan permasalahan, pandangan / perspektif dari berbagai pihak sehingga diperoleh beberapa rumusan.

BAB II
EVALUASI KINERJA KEUANGAN

2.1. ANALISA RASIO KEUANGAN

Untuk mengetahui kinerja keuangan ketiga perusahaan sebelum rencana penggabungan (Merger), maka perlu diketahui Analisa Rasio keuangannya. Hal ini penting sebagai bahan evaluasi untuk rencana merger dan rencana perbaikan kinerja pasca merger. Berikut ini digambarkan Analisa Rasio untuk PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara sebelum rencana Merger.

2.1.1 PD. ANEKA INSDUSTRI DAN JASA PROVINSI SUMATERA UTARA

Tabel 2-1

NO	Jenis Rasio		Tahun			Ukuran	Normal	Ket
			2018	2019	2020			
1	Rasio Likuiditas	Current Ratio	0,13	0,12	0,11	Kali	>1	Tidak Baik
		Cash Ratio	0,002	0,012	0,028	Kali	>1	Tidak Baik
2	Rasio Solvabilitas	Total Debt to Total Asset	1,90	1,71	2,10	%	≤ 0,5	Tidak Solvable
		Debt to Equity Ratio	-2,11	-1,91	-2,40	%	≤ 1	Tidak Solvable
3	Rasio Profitabilitas	Net Profit Margin	-407	-294	-70	%	>10	Tidak Baik
		Gross Profit Margin	-96	-71	16	%	60%	Tidak Baik
		Return on Invesment	-4	-14	-12	%	>1	Tidak Baik
		Return on Asset	-4	-14	-7	%	>1	Tidak Baik
4	Rasio Aktivitas	Perputaran Aktiva Tetap	0,13	0,22	0,22		>1	Tidak Baik
		Perputaran Total Aktiva	0,10	0,047	0,095		>1	Tidak Baik

2.1.2 PT. PEMBANGUNAN PRASARANA SUMATERA UTARA

Tabel 2-2

NO	Jenis Rasio		TAHUN			Ukuran	Normal	Ket
			2018	2019	2020			
1	Rasio Likuiditas	Current Ratio	37,56	16,52	164,9	Kali	>1	Idle Capacity
		Cash Ratio	26,55	13,02	105,7	Kali	>1	Idle Capacity
2	Rasio Solvabilitas	Total Debt to Total Asset	0,0032	0,04	0,019	%	≤ 0,5	Solvable
		Debt to Equity Ratio	0,0032	0,046	0,019	%	≤ 1	Solvable
3	Rasio Profitabilitas	Net Profit Margin	43	38	12	%	>10	Baik
		Gross Profit Margin	61	66	34	%	60%	Baik
		Return on Invesment	47	34	13	%	>1	Baik
		Return on Asset	31	17	7	%	>1	Baik
4	Rasio Aktivitas	Perputaran Piutang						
		Perputaran Aktiva Tetap	2,47	1,74	1,12	%	>1	Baik
		Perputaran Total Aktiva	0,72	0,46	0,52	%	>1	Kurang Baik

2.2. PENJELASAN RASIO KEUANGAN

Berdasarkan Tabel Analisa Rasio Keuangan PD. Aneka Industri Dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara, maka dapat disajikan beberapa kesimpulan dibawah ini:

2.2.1 PD. ANEKA INDUSTRI DAN JASA PROVINSI SUMATERA UTARA

2.2.1.1 RASIO LIKUIDITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi Hutang Jangka Pendeknya. Rasio Likuiditas yang dianalisa terdiri dari:

- **Current Ratio** sebesar 0.12 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan hanya memiliki kemampuan untuk membayar sekitar 12% dari jumlah Hutang Lancarnya bila menggunakan Aktiva Lancar.
- **Cash Ratio** sebesar 0.014 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan hanya memiliki kemampuan untuk membayar sekitar 1,4% dari jumlah Hutang Lancarnya bila menggunakan Kas.
- Dari gambaran kedua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi Likuiditas Perusahaan sangat tidak sehat, dan akan berpotensi terus memburuk ditahun selanjutnya, bila tidak dilakukan upaya restrukturisasi.

2.2.1.2 RASIO SOLVABILITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh hutang-hutangnya dengan jaminan seluruh asset yang dimiliki. Rasio Solvabilitas yang dianalisa terdiri dari:

- **Total Debt to Asset Ratio** sebesar 1.90 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa Hutang Perusahaan terdiri dari 190% dari Jumlah Asset yang dimiliki. Rasio yang masuk dalam kategori sehat apabila hutang perusahaan teridiri dari 50% dari Jumlah Asset.
- **Total Debt to Equity Ratio** sebesar -2.14 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan Perusahaan tidak memiliki Modal Sendiri untuk membantu pelunasan hutang-hutangnya. Bahkan Modalnya -214% bila dibandingkan dengan Total Hutangnya.
- Dari gambaran kedua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi Solvabilitas Perusahaan sangat tidak sehat, dan akan berpotensi terus memburuk bila tidak dilakukan upaya Restrukturisasi Hutang dan penyuntikan Modal Baru untuk membayar hutang-hutangnya.

2.2.1.3 RASIO PROFITABILITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan berdasarkan nilai Penjualan, Aktiva dan Modal. Rasio Profitabilitas yang dianalisa terdiri dari:

- **Net Profit Margin** sebesar -257 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan keuntungan sama sekali, malahan

mengalami kerugian 257% dibandingkan dengan penjualan yang ada. Artinya Rp. 100 penjualan menghasilkan kerugian bersih Rp. 257.

- **Gross Profit Margin** sebesar -50 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan Keuntungan Kotor, malahan mengalami kerugian 50% dibandingkan dengan penjualan yang ada. Artinya Rp. 100 penjualan menghasilkan kerugian kotor Rp. 50.
- **Return On Investment** sebesar -10 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan Keuntungan Bersih untuk mengembalikan Investasi yang sudah masuk, malahan mengalami kerugian rata-rata 10% per tahun dibandingkan dengan Investasi yang masuk.
- **Return On Asset** sebesar -8,3 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan Keuntungan Bersih dengan memanfaatkan Asset yang ada, malahan mengalami kerugian rata-rata 8,3% per tahun dibandingkan dengan Asset yang tersedia.
- Dari gambaran semua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak mampu menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan potensi yang ada. Bila tidak dilakukan upaya Transformasi Bisnis, maka perusahaan berpotensi akan semakin memburuk pada tahun berikutnya.

2.2.1.4 RASIO AKTIVITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan ukuran kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan Sumber Daya Perusahaan secara Efektif. Rasio Profitabilitas yang dianalisa terdiri dari:

- **Perputaran Aktiva Tetap** sebesar 0,19 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola asset tetap secara efektif untuk menghasilkan penjualan, dimana perputarannya hanya 0,19 kali dalam satu tahun. Bandingkan dengan rata-rata perusahaan yang sehat sebesar 1 kali dalam satu tahun.
- **Perputaran Total Aktiva Tetap** sebesar 0,08 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan tidak mampu memanfaatkan Total Aktiva yang ada, untuk mendukung penjualan perusahaan. Malahan pemanfaatan total keseluruhan asset yang dimiliki hanya menyumbang penjualan sebesar 0,08 kali.

- Dari gambaran semua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak mampu mengelola asset secara efektif untuk mendukung peningkatan penjualan perusahaan. Bila tidak dilakukan upaya Transformasi Bisnis yang salah satunya adalah pengendalian asset, maka perusahaan berpotensi akan semakin memburuk.

2.2.2 PT. PEMBANGUNAN PRASARANA SUMATERA UTARA

2.2.2.1 RASIO LIKUIDITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi Hutang Jangka Pendeknya. Rasio Likuiditas yang dianalisa terdiri dari :

- **Current Ratio** sebesar 72 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk membayar 72 kali terhadap hutang-hutang Lancarnya bila menggunakan Aktiva Lancar. Jauh lebih besar dari yang dipersyaratkan yaitu 1x.
- **Cash Ratio** sebesar 48 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk membayar sebanyak 48 kali dari jumlah Hutang Lancarnya bila menggunakan Kas.
- Dari gambaran kedua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi Likuiditas Perusahaan sangat tinggi, yang mengakibatkan *Idle Capacity* dimana perusahaan membiarkan asset tidak bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.3.2 RASIO SOLVABILITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh hutang-hutangnya dengan jaminan seluruh asset yang dimiliki. Rasio Solvabilitas yang dianalisa terdiri dari:

- **Total Debt to Asset Ratio** sebesar 0,80 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa Hutang Perusahaan terdiri dari 0,8 % dari Jumlah Asset yang dimiliki.
- **Total Debt to Equity Ratio** sebesar 0,8 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa hutang perusahaan terdiri dari 0,8% dari Equitas yang dimiliki perusahaan.
- Dari gambaran kedua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi Solvabilitas Perusahaan sangat besar, untuk mampu menyelesaikan segala kewajiban yang ada.

2.2.2.3 RASIO PROFITABILITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan berdasarkan nilai Penjualan, Aktiva dan Modal. Rasio Profitabilitas yang dianalisa terdiri dari:

- **Net Profit Margin** sebesar 31 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan keuntungan sebesar 31% dibandingkan dengan penjualan yang ada. Artinya setiap Rp. 100 penjualan menghasilkan keuntungan bersih Rp. 31
- **Gross Profit Margin** sebesar 92 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan Keuntungan Kotor sebanyak 54% dibandingkan dengan penjualan yang ada. Artinya setiap Rp. 100 penjualan menghasilkan keuntungan kotor Rp. 54.
- **Return On Investment** sebesar 37 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan Keuntungan Bersih untuk mengembalikan Investasi yang sudah masuk, yaitu 37% per tahun dibandingkan dengan Investasi yang masuk.
- **Return On Asset** sebesar 18 (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan Keuntungan Bersih dengan memanfaatkan Asset yang ada.
- Dari gambaran semua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan potensi yang ada.

2.2.2.4 RASIO AKTIVITAS

Merupakan Rasio yang menunjukkan ukuran kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan Sumber Daya Perusahaan secara Efektif. Rasio Profitabilitas yang dianalisa terdiri dari:

- **Perputaran Aktiva Tetap** sebesar 177% (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu mengelola asset tetap secara efektif untuk menghasilkan penjualan, dimana perputarannya 1,77 kali dalam satu tahun. Bandingkan dengan rata-rata perusahaan yang sehat sebesar 1 kali dalam satu tahun.
- **Perputaran Total Aktiva Tetap** sebesar 56 % (rata-rata 2018,2019,2020). Data ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan Total Aktiva yang ada,

untuk mendukung penjualan perusahaan, dimana perputarannya 0,56 kali dalam 1 tahun.

- Dari gambaran semua rasio diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu mengelola asset secara efektif untuk mendukung peningkatan penjualan perusahaan. Namun demikian masih ada peluang untuk meningkatkan pemanfaatan aktiva tetap dalam mendukung pendapatan perusahaan yang lebih besar.

2.3 GAMBARAN UMUM KONDISI PERUSAHAAN

Tabel 2.3

Gambaran Umum Kondisi Perusahaan berdasarkan Aspek Keuangan

No	PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara	No	PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara
1	Perusahaan memiliki Kewajiban kepada pihak ketiga yang nilainya jauh lebih besar dari Asset yang diiliki.	1	Perusahaan memiliki Sumber daya yang besar berupa Asset Lancar dan Asset Tetap, namun perlu perputaran yang lebih baik.
2	Investasi yang dilakukan Pemerintah tidak menghasilkan imbal balik positif, malahan nilainya sudah negatif, karena tergerus oleh akumulasi kerugian.	2	Penanaman Investasi yang dilakukan Pemerintah menghasilkan Imbal Balik Positif, dimana nilainya semakin naik dari tahun ke tahun.
3	Nilai Ekuitas sudah mengalami minus, dimana semua kegiatan usaha didanai dari kegiatan hutang	3	Perusahaan mengalami surplus/ laba selama 3 tahun terakhir, dimana tingkat margin keuntungan bersih berkisar 31%, namun terdapat trend penurunan pendapatan khususnya tahun 2020.
4	Perusahaan mengalami kerugian selama 3 tahun terakhir, dimana tingkat margin keuntungan bersih minus 257 %	4	Intensitas Usaha berjalan normal, namun terdapat kegiatan usaha 2 tahun terakhir yang tidak menghasilkan sama sekali yaitu usaha kontraktor.

5	Intensitas Usaha yang sangat rendah dan hanya mengandalkan usaha Percetakan yang menggarap proyek Pemerintah/ BUMD. Segmen pasar masyarakat umum hanya dibawah 10 % dari valuasi usaha.	5	Efisiensi Usaha perlu diperbaiki, seperti terdapat peningkatan biaya pokok usaha kapal tahun 2020 dan juga biaya pokok usaha pengelolaan PRSU dimana terdapat biaya operasional yang jauh lebih besar dari Pendapatan Usaha.
6	Efisiensi Usaha yang rendah, dimana terdapat beban penjualan dan administrasi yang jauh lebih besar dari Pendapatan Usaha.	6	

Tabel 2.4

Permasalahan Umum Perusahaan BUMD di Sumatera Utara

	Lingkup Masalah	No	Jenis Masalah	Skor
A	Aspek Bisnis	1	Perputaran Asset/Investasi yang rendah	5
		2	Efisiensi Usaha yang rendah dibanding dengan pesaing	10
		3	Intensitas Kegiatan Pemasaran yang lemah sehingga sulit berkompetisi dengan pesaing	20
B	Aspek Operasional	4	Birokrasi Perusahaan menciptakan keterlambatan dalam merespon perubahan pasar	20
		5	Fokus Bisnis yang mengambang	25
		6	Pelayanan Konsumen yang belum mampu memuaskan pelanggan	10
		7	Tertinggal dalam penerapan Teknologi	15

			terbaru	
C	TOTAL			100

2.4 RESUME ATAS EVALUASI

Berdasarkan hasil evaluasi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara, masih bisa berkembang sesuai dengan bidang usaha yang dioperasikan selama ini. Namun perusahaan harus mengambil langkah-langkah serius untuk mengendalikan kenaikan biaya usaha yang terjadi 1 tahun terakhir. Sementara itu PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara hanya berusaha untuk bertahan, sementara harapan untuk bertumbuh sudah sangat sulit. Jika perusahaan tersebut terus dibiarkan seperti keadaan saat ini maka dampaknya adalah nilai Investasi akan semakin menurun, dan bahkan minus. Oleh sebab itu diperlukan restrukturisasi perusahaan yang mengarahkan perusahaan pada tujuan yang lebih fokus pada segmen usaha tertentu sesuai harapan dari pemegang saham dalam hal ini Pemerintah Daerah Sumatera Utara. Merger usaha merupakan salah satu cara untuk menyelamatkan perusahaan dari keterpurukan yang lebih dalam.

Dengan melakukan merger maka terdapat kesempatan untuk melakukan perubahan yaitu:

- Sebagai titik awal untuk melakukan konsolidasi organisasi, baik SDM maupun Asset perusahaan
- Sebagai titik awal untuk melakukan transformasi bisnis yang mengarahkan perusahaan pada fokus kepuasan pelanggan
- Sebagai titik awal untuk menentukan *Core bisnis* yang sesuai dengan harapan pemegang saham
- Sebagai titik awal untuk merevitalisasi fungsi dan peran BUMD yang lebih besar bagi peningkatan PAD dan penguatan sendi-sendi organisasi agar mampu mengambil peran yang lebih besar bagi masyarakat.

Pasaca merger kegiatan perusahaan yang ada saat ini sebaiknya dipertahankan, terutama unit usaha yang masih bisa bertumbuh kedepan, sementara unit usaha yang sulit untuk bertumbuh, sebaiknya ditutup, dan mencari lompatan baru pada pengembangan bisnis baru yang memiliki prospek untuk bertumbuh tetapi tidak melupakan jati diri BUMD sebagai agent of development.

Merger kedua BUMD tersebut diatas diharapkan akan menyelesaikan berbagai persoalan yang selama ini dihadapi oleh perusahaan, sekaligus mendorong perusahaan bertransformasi sesuai dengan harapan pelanggan, baik pelanggan Internal yaitu Pemegang Saham maupun pelanggan External yaitu masyarakat, mitra kerja dan mata rantai distribusinya.

BAB III

LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS DAN YURIDIS

3.1 Landasan Filosofis

Landasan Filosofis merupakan pertimbangan atau alasan merger BUMD dengan menjadikan Usaha Pangan sebagai fokus utama telah mempertimbangkan pandangan hidup, kesadaran dan cita-cita kesejahteraan umum yang meliputi suasana kebatinan serta falsafah bangsa Indonesia yang bersumber dari Pancasila dan Pembukaan UUD 1945.

Pembukaan UUD 1945 mengamanatkan bahwa negara mempunyai tugas antara lain melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk memajukan kesejahteraan umum sebagaimana disebut diatas, perlu dilaksanakan pembangunan ekonomi berkelanjutan dengan berlandaskan demokrasi ekonomi dengan tetap memberikan perlindungan kepada segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia.

Merger yang melibatkan 2 BUMD diatas, merupakan salah satu upaya pengembangan fungsi BUMD sebagai motor pembangunan ekonomi agar lebih mampu menjawab tantangan pembangunan bangsa yaitu terus menerus mengusahakan kesejahteraan rakyatnya. Pengembangan dunia usaha merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan berhasil tidaknya pembangunan bangsa itu sendiri. Pengembangan dunia usaha akan menstimulus pertumbuhan ekonomi, mengurangi dampak kemiskinan sehingga dengan Merger BUMD ini diharapkan mampu membawa pertumbuhan ekonomi daerah, menciptakan lapangan kerja baru, menghasilkan PAD, peningkatan pajak dan meningkatkan nilai Investasi Pemerintah Daerah.

3.2. Landasan Sosiologis

Landasan Sosiologis merupakan pertimbangan atau alasan merger usaha BUMD dengan menjadikan usaha Pangan sebagai fokus utama adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat disektor kebutuhan dasar yaitu pangan. Landasan ini merupakan fakta empiris bahwa kebutuhan pangan merupakan salah satu kebutuhan utama masyarakat yang harus diperhatikan pemerintah dengan memberikan akses kepada rakyat akan bahan pangan yang bermutu, terjangkau dan mudah didapat. Pemerintah mendorong peran BUMD dan perusahaan swasta untuk mengambil bagian dalam mata rantai pasok pangan di Sumatera Utara. Diharapkan dengan sinergi antara Pemerintah, BUMD dan badan-

badan pemerintah/swasta lainnya, maka diharapkan kepastian ketersediaan pangan yang terjangkau dan tersedia sepanjang waktu.

Merger BUMD merupakan salah satu strategi Pemerintah untuk mempersiapkan BUMD yang kuat, sehat dan mampu berkolaborasi dengan pihak-pihak terkait, sehingga maksud dan tujuan stabilisasi pangan terwujud di Sumatera Utara. Stabilisasi pangan ini merupakan salah satu wujud komitmen Pemerintah Daerah untuk melindungi masyarakatnya dari oligarki ekonomi atau pihak-pihak lainnya yang hanya mengambil keuntungan sepihak.

3.3. Landasan Yuridis

Landasan Yuridis merupakan pertimbangan atau alasan merger usaha BUMD adalah untuk mengatasi persoalan hukum yang ada terkait dengan merger usaha ini. Salah satu diantaranya adalah prinsip demokrasi ekonomi yaitu kepastian hukum bahwa merger ini tidak melanggar azas monopoli yang bisa merugikan pihak-pihak lainnya. Demokrasi ekonomi dalam pembangunan nasional diselenggarakan dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, dan kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan dan kesatuan ekonomi nasional. Dalam pasal 33 UUD Negara Republik Indonesia tahun 1934 tercantum demokrasi ekonomi, yang menekankan kegiatan produksi dikerjakan oleh semua untuk semua dibawah pimpinan atau kepemilikan anggota-anggota masyarakat. Sehingga kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran seseorang.

Oleh karena itu, perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar azas kekeluargaan. Selanjutnya bahwa perekonomian berdasarkan azas demokrasi ekonomi adalah kemakmuran bagi semua orang. Sebab itu cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak harus dikuasai oleh negara. Kalau tidak, tampuk produksi bisa jatuh ketangan orang-orang yang berkuasa dan berpotensi mengeksploitasi masyarakat. Dengan demikian merger usaha ini diarahkan untuk mendukung roda pembangunan ekonomi daerah, harus berlandaskan pada prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, dan kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan dan kesatuan ekonomi nasional.

Dalam Ketetapan MPR No. XVI/MPR/1998 tentang politik ekonomi dalam rangka Demokrasi Ekonomi, dinyatakan bahwa kebijakan penanaman modal, selalu mendasari ekonomi kerakyatan yang melibatkan bagi upaya pengembangan ekonomi mikro, kecil, menengah dan koperasi. Maka dengan demikian Merger Usaha ini, mampu membawa

peran yang positif yaitu berkolaborasi dengan semua pihak untuk mewujudkan stabilisasi pangan yang pada akhirnya bermuara pada kesejahteraan bersama.

BAB IV

TUJUAN, MANFAAT DAN SASARAN MERGER

4.1. TUJUAN

Adapun tujuan merger antara PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara digabungkan dengan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

- A. Meningkatkan pelayanan terutama bidang transportasi untuk membangun konektivitas darat sekaligus juga meningkatkan pembangunan sarana dan prasarana daerah serta peningkatan bisnis percetakan dan bidang bisnis lainnya yang masuk dalam *Core Bisnis* BUMD pasca merger. Hal ini akan berdampak pada :
- Efisiensi biaya umum dan operasional
 - Peningkatan modernisasi peralatan yang sesuai dengan kebutuhan terkini;
 - Efektivitas pelayanan masyarakat umum seperti transportasi danau dan prasarana umum lainnya untuk kepentingan masyarakat.
- B. Menciptakan konsolidasi usaha yang berfokus pada bisnis utama yang ditetapkan dengan penekanan pada: optimalisasi aset, penyederhanaan birokrasi, peningkatan kompetensi SDM, peningkatan mutu pelayanan, peningkatan sistem informasi perusahaan berbasis aplikasi.
- C. Mendorong BUMD hasil merger menjadi ahli dibidang usahanya, beroperasi secara efektif dan efisien dengan memadukan model bisnis *On Line* dan *Off Line*, memanfaatkan teknologi baru, sehingga mampu bersaing dengan kompetitor dan menjadi salah satu pemain utama di Sumatera Utara.
- D. Peningkatan nilai ekonomi dan dampak sosial bagi masyarakat Sumatera Utara melalui program kemitraan yang kuat seperti: Pendanaan, kepastian pelayanan dan pelaksanaan CSR.

4.2. MANFAAT EKONOMIS DAN SOSIAL PASCA MERGER

A. Menciptakan Lapangan Kerja Baru

Merger BUMD tersebut diatas dimana didalamnya terdapat pengembangan usaha baru yang akan menciptakan lapangan kerja baru yang terdiri dari penambahan karyawan baru dan keterlibatan SDM lainnya dalam mata rantai pasok.

B. Optimalisasi Aset Negara

Merger BUMD tersebut akan mengoptimalkan aset yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Provinsi maupun Kabupaten/Kota untuk kegiatan pengembangan usaha baru maupun revitalisasi usaha *existing*.

C. Sinergi dengan UMKM

Merger BUMD tersebut akan menciptakan sinergi dan Kerjasama dengan UMKM dan pelaku usaha lainnya dalam menciptakan berbagai peluang bisnis baru sehingga menciptakan nilai tambah dan valuasi usaha bagi kedua belah pihak.

D. Peningkatan Kontribusi Penerimaan Daerah

Merger BUMD tersebut akan memberikan peluang peningkatan Pajak dan Deviden yang akan menjadi pemasukan bagi negara/daerah

E. Peningkatan Kompetensi SDM

Merger BUMD tersebut mengharuskan perusahaan untuk melakukan konsolidasi SDM salah satunya upgrading SDM Internal maupun SDM mitra kerja, sehingga terjadi peningkatan Indeks Pembangunan Manusia di BUMD.

4.3. SASARAN MERGER

Terdapat beberapa aspek yang menjadi target dari merger PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara digabungkan dengan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara dan adalah :

a. Peningkatan Pendapatan Bersih & Nilai Tambah Perusahaan

Posisi keuangan 3 tahun terakhir sejak tahun 2018, menunjukkan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara masih mengalami kerugian bersih dari kegiatan operasionalnya, sementara PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara masih bisa terus bertumbuh apalagi seiring dengan pemulihan ekonomi, maka diharapkan setelah Merger pada tahun 2022, yaitu 1 tahun pasca merger yaitu pada tahun 2023, perusahaan minimal sudah mampu mengalami *Break Event Point* (BEP), untuk selanjutnya terus mengalami pertumbuhan pendapatan.

Nilai tambah bagi pelanggan, ditunjukkan dengan peningkatan kualitas produk dan layanan yang mampu memberikan manfaat sebesar-besarnya untuk kepentingan pelanggan.

Nilai tambah bagi pegawai adalah perusahaan yang mampu memberikan suasana kerja yang menarik dan nyaman serta menjadi wadah terjalinnya dialog kreatif antar pegawai untuk mewujudkan iklim kerja yang positif.

Nilai tambah bagi Pemerintah, ditunjukkan dengan peningkatan peran BUMD membantu program-program unggulan Pemerintah Daerah seperti: Stabilisasi Harga Pangan dan Pengendalian Inflasi, Peningkatan pemanfaatan asset Pemerintah dan mampu memacu pertumbuhan ekonomi wilayah. Disamping sebagai BUMD mandiri yang mampu menyumbangkan deviden bagi Pemerintah Daerah.

Indikator keberhasilan atas pencapaian sasaran strategis ini adalah Pencapaian Target Laba setiap tahunnya sebagaimana ditunjukkan tabel berikut ini.

TABEL 4.1
IKU LABA BERSIH

Indikator Kinerja Utama (IKU)	2022	2023	2024	2025	2026
Laba Bersih (Jutaan)	(600)	BEP	2.600	3.000	3.400

b. Peningkatan Pertumbuhan Pendapatan

Peningkatan laba sebagaimana tersebut di atas, merupakan kombinasi dari pengembangan bisnis baru dan peningkatan efisiensi melalui perbaikan berbagai kelemahan korporasi dari perkuatan bisnis yang selama ini telah dijalankan oleh Perusahaan.

Sesuai dengan potensi yang ada, proyeksi pendapatan dapat bertumbuh berkisar 10% s.d 15% per tahun, sebagaimana tertuang dalam tabel berikut ini, yang merupakan indikator keberhasilan atas pencapaian sasaran strategis dimaksud.

TABEL 4.2
IKU PENDAPATAN USAHA

Indikator Kinerja Utama (IKU)	2022	2023	2024	2025	2026
Pendapatan Usaha (Rp. Milyar)	90	98	104	120	132

c. Optimalisasi Pengendalian Biaya

Selain peningkatan pertumbuhan pendapatan, perusahaan hasil merger juga harus dapat melakukan optimalisasi pengendalian biaya. Untuk mengetahui peningkatan pengendalian biaya dapat dilihat melalui nilai *Operating Ratio*-nya. Sebagai tolak ukur keberhasilan maka ditetapkan target *Operating Ratio* lima tahun ke depan sebagaimana dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

TABEL 4.3
IKU OPERATING RATIO

Indikator Kinerja Utama (IKU)	2022	2023	2024	2025	2026
Operating Ratio	- 0,6 %	0, %	2,4 %	2,5 %	2,6 %

d. Peningkatan Manajemen Aset

Bertambahnya aset perusahaan melalui penyertaan modal pasca penggabungan harus diikuti dengan sistem pengendalian dan tata kelola aset yang baik. Untuk mengetahui berjalannya sistem pengendalian dan tata kelola aset, ditetapkan indikator kinerja utama sebagai tolak ukur keberhasilan, yaitu nilai *Return On Assets (ROA)*. Target untuk lima tahun ke depan dapat dilihat pada Tabel 4.4. di bawah ini.

TABEL 4.4**IKU ROA**

Indikator Kinerja Utama (IKU)	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Assets (ROA)	0,5%	0,8%	1,5%	2,0%	2,5%

e. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Meningkatkan kepuasan pelanggan adalah salah satu wujud kepedulian dan tanggung jawab perusahaan terhadap pemegang saham, masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Dengan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, maka pelanggan perusahaan turut menikmati manfaat keberadaan perusahaan di wilayahnya dalam bentuk jalinan hubungan mutualisme yang dinamis. Usaha peningkatan nilai tambah perusahaan bagi khalayak publik juga dapat diwujudkan dengan pelaksanaan program CSR dan Peningkatan Mutu Pelayanan. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efektivitas pelaksanaan program dimaksud serta kontinuitas pelaksanaan program dalam jangka panjang perlu ditetapkan indikator kinerja utama sebagaimana disajikan pada Tabel berikut ini.

TABEL 4.5**IKU KEPUASAN PELANGGAN**

Indikator Kinerja Utama (IKU)	2022	2023	2024	2025	2026
% Kepuasan Pelanggan	65%	70%	75%	75%	80%
% Penyaluran Anggaran CSR	10%	50%	100%	100%	100%

BAB V
ANALISIS MAKRO, ANALISIS SWOT &
STRATEGI PENGENDALIAN ISU STRATEGIS PASCA MERGER

5.1. ANALISIS MAKRO

5.1.1 Analisis Politik

Kemampuan Pemerintah untuk menjaga kestabilan politik dalam suatu daerah otonom, jaminan kepastian hukum, harmoni antara executive dan legislatif dan penegakan aturan hukum, menjadi faktor penting bagi pertumbuhan ekonomi suatu wilayah yang ditandai dengan pertumbuhan investasi dan pengembangan usaha.

BUMD Sumatera Utara, sekalipun sebagai entitas ekonomi yang seharusnya bebas dari hiruk-pikuk politik, namun demikian seperti pada umumnya BUMD tidak bisa melepaskan diri sepenuhnya dari berbagai realitas politik yang ada. Realitas politik yang dimaksud dapat digambarkan dalam beberapa kondisi seperti bagaimana mendapatkan dukungan pemerintah dan DPRD untuk realisasi pendanaan maupun dukungan kebijakan politik yang menguntungkan dan mempermudah eksekusi rencana kerja BUMD. Realitas politik juga mengharuskan perusahaan untuk mengakomodir berbagai kepentingan politik seperti halnya dalam penerimaan SDM. Kebijakan untuk melakukan kegiatan ekonomi tertentu walaupun tidak menguntungkan secara ekonomi, namun penting untuk menjaga ketersediaan kebutuhan pokok masyarakat. Dengan realitas politik tersebut, perusahaan harus mampu menjaga posisi netral dari semua pihak sehingga mampu bekerja secara independen dan profesional dalam menjalankan roda organisasi.

Peran BUMD saat ini sudah semakin strategis seiring dengan adanya larangan bagi Pemerintah Daerah melalui dinas-dinas terkait untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan ekonomi/bisnis. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka Pemerintah Daerah pada umumnya akan mendorong BUMD untuk mengambil alih kegiatan ekonomi/usaha yang sebelumnya dikendalikan oleh Dinas terkait melalui UPTD Teknis. Dalam hak inilah BUMD membutuhkan dukungan politik yang kuat, terutama yang menyangkut kepentingan publik seperti: Kelistrikan, Pangan, Air Minum, Transportasi Darat/Laut, Eksploitasi SDA. Beberapa dukungan politik yang dibutuhkan seperti dukungan pendanaan/subsidi karena hampir pasti kegiatan ekonomi yang berorientasi publik masih mengalami kerugian dalam kurun waktu tertentu. Dukungan lainnya berupa dukungan moral bilamana suatu kegiatan usaha mengalami benturan kepentingan dari pihak-pihak

lain, sehingga dengan dukungan moral yang kuat dari Pemerintah dan DPRD, maka perusahaan akan memiliki kepercayaan yang kuat untuk mengeksekusi kegiatan.

Sebagaimana layaknya pengelolaan bisnis yang membutuhkan situasi aman dan kondusif untuk menangkap berbagai peluang-peluang yang ada, maka sebaiknya BUMD mendapatkan ruang independent untuk mengembangkan usahanya. BUMD sebagai milik Pemerintah wajib mendapat keuntungan dari berbagai kebijakan Pemerintah, karena jika BUMD sudah bertumbuh dan menghasilkan keuntungan, maka dengan sendirinya Pemerintah dan masyarakatlah yang akan menikmati hasilnya.

5.1.2 Analisis Ekonomi

Perekonomian Indonesia pada tahun 2020 ditandai dengan merebaknya pandemi covid-19 yang mengakibatkan penurunan tajam pertumbuhan ekonomi Nasional. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diukur berdasarkan kenaikan Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi -2,07% dibanding 2019 sebesar 5,02%. Sementara pada semester I tahun 2021 mengalami peningkatan menjadi pada posisi 3,1%, dan semester II akan diprediksi mencapai 7,07%.

Mengantisipasi dampak Pandemi Covid-19 yang begitu nyata, maka Pemerintah pada tahun 2020 dan 2021 terpaksa merefocusing proyek pembangunan dan belanja lainnya secara signifikan yang akibatnya sungguh terasa bagi roda perekonomian masyarakat. Disamping itu, pembatasan perjalanan, pembatasan kegiatan ekonomi dan sosial, WFH, belajar daring dan berbagai kebijakan lainnya yang diterapkan oleh pemerintah demi menekan penyebaran covid-19, sangat berpengaruh pada penurunan pendapatan masyarakat, akibatnya daya beli berkurang dan perekonomian menjadi lesu.

Program Pemerintah untuk melakukan vaksinasi massal pada tahun 2021, disambut baik oleh semua kalangan, dengan harapan pandemic covid-19 segera berlalu. Dengan terkedalnya jumlah orang yang terpapar covid-19, maka diharapkan kegiatan bisnis, sosial, pendidikan dan budaya akan segera bergulir, dan pastinya akan membantu memulihkan kondisi perekonomian masyarakat. Namun demikian sampai dengan bulan November tahun 2021 program vaksinasi masih belum memenuhi target yaitu 70%, bahkan masih ada beberapa daerah yang tingkat vaksinasinya masih dibawah 40% dari jumlah keseluruhan penduduk di Kabupaten/Kota. Perkembangan terbaru dengan terjadinya mutasi gen covid-19 dengan munculnya varian-varian baru yang belum tentu

bisa diatasi dengan vaksin yang tersedia, menciptakan kekuatiran bahwa pengendalian covid -19 ini akan berhasil pada tahun 2021.

Namun demikian terdapat optimisme dari Pemerintah dan para pelaku ekonomi bahwa pertumbuhan ekonomi nasional tahun 2021 akan meningkat ke fase positif yaitu sekitar yaitu 5-6%. Bila perkembangan ini terus membaik, maka diharapkan pemulihan ekonomi akan terjadi pada tahun 2022.

Dalam konteks Provinsi Sumatera Utara, pertumbuhan ekonomi tahun 2021 berada dikisaran 4,8% - 5,2%, dan ditargetkan mencapai 6% pada tahun 2022. Pertumbuhan ini pada umumnya digerakkan oleh Belanja Modal Pemerintah Daerah, Investasi, Penjualan komoditi perkebunan seperti: CPO, Karet, Kelapa, Cengkeh dan Tanaman Palawija dan juga belanja masyarakat. Maka untuk mencapai angka pertumbuhan yang diharapkan ini, terdapat beberapa kondisi yang digunakan. Adapun asumsi-asumsi yang digunakan adalah :

- Pemerintah mampu mengendalikan positive rate kasus corona pada tingkat yang aman, sehingga kegiatan ekonomi, sosial, pendidikan, budaya dan kegiatan lainnya akan pulih tahun 2022.
- Proyek-proyek pembangunan yang sudah disahkan di APBD dapat direalisasikan dan tidak direcofusing.
- Tidak ada pembatasan perjalanan yang mengakibatkan arus distribusi barang terganggu.
- Kran pembiayaan melalui Bank kembali normal, dengan tingkat bunga yang lebih rendah dari tahun 2021.
- Konsumsi masyarakat mengalami pemulihan, seperti sebelum covid-19.
- Stabilisasi harga komoditi perkebunan seperti: Kelapa Sawit, Karet, Kelapa, dan tanaman palawija.

5.1.3 Analisis Sosial Budaya

Kecenderungan terjadinya perubahan sosial maupun gaya hidup dari desa menuju perkotaan, dari konsumsi produk padat karya menuju sarat teknologi canggih pada masyarakat dunia maupun sebagian besar masyarakat Indonesia adalah merupakan sebuah dinamika dunia akibat perkembangan teknologi yang begitu cepat. Dewasa ini telah terjadi distrubsi (Kehancuran) model-model ekonomi konvensional menuju digitalisme. Dengan fenomena ini, maka ketergantungan kepada teknologi informasi, big

data lebih besar dari pada ketergantungan kepada SDM. Kedepan akan semakin banyak profesi-profesi yang sebelumnya dikerjakan oleh banyak orang, menjadi sedikit orang karena pemanfaatan teknologi informasi yang semakin masif. Dewasa ini model bisnis konvensional sudah semakin berkurang jumlahnya, bertransformasi ke pemanfaatan *platform market place* yang tumbuh subur di dunia dan di Indonesia. Perubahan ini harus dicermati oleh setiap perusahaan, agar segera beradaptasi dengan perkembangan yang ada, terus menerus melakukan inovasi dan adaptasi usaha untuk menjawab tantangan dan kesempatan.

Disisi lain sekalipun perusahaan dituntut keluar dari pola kegiatan konvensional menuju digitalisme, namun perusahaan juga tetap harus memberikan kontribusi untuk kemajuan ekonomi lingkungan setempat. Penerimaan tenaga kerja lokal untuk mengisi dan menjalankan kegiatan-kegiatan tertentu akan berdampak mengurangi pengangguran dan mengangkat derajat ekonomi masyarakat. Disamping itu perusahaan juga harus mampu menciptakan komunitas ekonomi baru yang tumbuh dari kegiatan ekonomi perusahaan, seperti pasokan bahan baku, tenaga distribusi yang melibatkan masyarakat.

Untuk menjaga hubungan yang baik antara unit-unit usaha perusahaan dengan masyarakat, perusahaan harus melibatkan masyarakat dalam berbagai kegiatan yang memberikan kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan operasi perusahaan, seperti: Kegiatan bongkar muat, kegiatan transportasi/distribusi, kegiatan promosi/pameran, program kerjasama dalam permodalan dan program-program padat karya lainnya. Dengan kolaborasi ini perusahaan akan menciptakan suasana kondusif di seluruh unit usaha perusahaan.

Perusahaan harus *concern* terhadap isu-isu lingkungan hidup baik terhadap tindakan pengelolaannya maupun pengendaliannya. Hal ini bertujuan untuk menghindari dampak pencemaran lingkungan yang dapat merugikan perusahaan baik secara bisnis dan juga image perusahaan dimata masyarakat.

5.1.4 Analisis Teknologi

Otomatisasi operasional perusahaan sudah menjadi prasyarat untuk bersaing disegala unit bisnis. Kegiatan apapun saat ini baik sektor pertanian, hiburan, kesehatan, industri, dll tidak dapat dipisahkan dengan sistem yang berbasis pada teknologi informasi. Akses yang lebih baik ke moda transportasi lain seperti jalur kereta api, jalan tol, jalur pelayaran sungai ataupun antar pantai juga sangatlah penting.

Penguasaan teknologi seperti yang disebutkan diatas mutlak diperlukan sebagai syarat untuk kemajuan industri usaha ke depannya. Bukan hanya soal teknologi produksi, tetapi juga teknologi pemasaran produk, dimana perusahaan tidak mungkin mempertahankan pola pemasaran konvensional, namun harus mampu mengkombinasikan antara konvensional dan digital.

Menilik dari penjelelasan-penjelasan di atas bila diposisikan dengan kondisi pada umumnya BUMD saat ini, maka perkembangan dan penerapan IT sebagai salah satu unsur untuk kemajuan perusahaan masih jauh dari harapan. Masih banyak sarana dan prasarana yang harus disiapkan untuk mendukung kesiapan penguasaan IT. Dengan demikian bila perusahaan tidak segera menghilangkan gap ini maka hal ini akan menjadi ancaman.

5.2. ANALISIS SWOT

TABEL 5.1
ANALISIS SWOT MERGER BUMD

No	SWOT		
	Internal Analysis		
	Kekuatan		Kelemahan
1	Merger Asset perusahaan akan memberikan sinergi untuk memperkuat unit bisnis yang sudah ada dan memperbesar peluang pengembangan usaha baru.	1	Keterbatasan sumber pendanaan untuk memenuhi pembelian mesin/peralatan operasi yang berkualitas serta kebutuhan modal kerja, sementara kebutuhan Investasinya dan modal kerja perputaran cukup besar.
2	Dukungan Instansi Pemerintah dalam hal kemudahan Regulasi dari Gubernur, dan dari Dinas-Dinas terkait	2	Birokrasi di Pemerintahan dan bahkan di Perusahaan sendiri masih berjalan lambat, sehingga tidak mampu merespon perubahan secara cepat baik itu peluang maupun ancaman.
3	Kedua perusahaan yang akan merger telah memiliki izin-izin	3	Terdapat kesempatan untuk mengembangkan usaha baru bagi

	usaha yang relevan, demikian juga halnya jaringan kerjasama kedua perusahaan dapat digabungkan menjadi sebuah kekuatan yang besar.		perusahaan pasca dilakukan merger, sehingga belum tersedia SDM yang memahami kegiatan pada usaha baru yang akan dikembangkan
4	Kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan oleh manajemen dengan jaringan kerjasama antar Lembaga Pemerintahan, sehingga mampu mengantisipasi ancaman & peluang ada.	4	Manajemen perusahaan mengalami kesulitan untuk menciptakan prioritas usaha/fokus bisnis, mengingat beragamnya kegiatan usahan paska bergabungnya dua BUMD.
5	Bisa memanfaatkan Fasilitas Pemerintah yang ada didaerah seperti sarana dan prasarana yang relevan untuk kegiatan usaha	5	Perusahaan belum memiliki Jaringan Sistem yang terintegrasi antara kedua BUMD dengan dukungan Teknologi terkini.

Eksternal Analisis

	Peluang		Ancaman
1	Daerah Sumatera Utara memiliki banyak potensi ekonomi yang bisa dikembangkan baik dari pengelolaan komoditas pangan, mapun pengembangan sarana dan prasarana pendukung	1	Perubahan iklim yang ekstrim dan tidak normal mengakibatkan produksi dan konsumsi masyarakat akan terganggu
2	Salah satu peluang bisnis komoditi pangan seperti beras, cabai dan bawang masih terbuka lebar dengan pangsa pasar lokal, regional dan nasional.	2	Persaingan usaha yang sangat ketat dengan banyaknya pemain yang sama di bisnis yang sama dengan BUMD hasil merger
3	Kondisi Ekonomi pasca Pandemi Covid-19, menunjukkan tanda-tanda pemulihan, sehingga roda perputaran bisnis dan konsumsi	3	Resistensi dari pihak internal perusahaan seperti pegawai yang takut kehilangan pekerjaan pasca merger dan gangguan dari pihak-

	masyarakat semakin meningkat.		pihak tertentu yang merasa usahanya terancam.
4	Jaringan transportasi yang sudah merata kesemua lokasi di Sumatera Utara, akan memudahkan pengangkutan barang.	4	Sistem pembayaran barang kepada para petani harus <i>cash and carry</i> , karena jika tidak, maka sulit diajak untuk bekerjasama.

5.3. STRATEGI PENGENDALIAN ISU-ISU YANG RELEVAN PASCA MERGER

TABEL 5.2
ANALISIS SWOT MERGER BUMD

No	Identifikasi Isu	Faktor Kunci Sukses	Hasil yang diharapkan
1	Keterbatasan Sumber Pendanaan dan Kapasitas Pendanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan Politik dari Pemerintah dan DPRD melalui Penyertaan Modal 2. Dukungan pendanaan dari Perbankan 3. Konsolidasi Asset oleh manajemen 	Ketersediaan Dana Investasi untuk pengembangan usaha baru yaitu Perdagangan Komoditi Pangan dan juga memperkuat permodalan usaha existing lainnya.
2	Keterbatasan pengalaman dan Kapasitas Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman aspek-aspek produksi, distribusi dan pemasaran sebelum kegiatan operasi. 2. Rekrutmen dan Pelatihan SDM yang sesuai dengan rencana pengembangan usaha 	Pemahaman menyeluruh semua aspek yang relevan, kemampuan merancang sistem operasi yang Efektif dan Efisien, serta ketersediaan SDM yang handal dan Berpengalaman

		3. <i>Sharing Skill</i> dengan mitra yang kompetensi	
3	Keselarasan antara <i>Demand</i> dan <i>Supply</i> bahan pangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan perusahaan untuk berkolaborasi dengan Sumber Produksi 2. Perusahaan mampu menampung hasil produksi ketika terjadi <i>over supply</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian Hasil Produksi sesuai dengan kebutuhan pasar 2. Jaminan pembelian bahan pangan ditingkat petani sesuai dengan harga Minimum
4	Penerapan Teknologi Baru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan adaptasi dengan perkembangan teknologi baru 2. Integrasi Teknologi dengan Sistem Operasi Perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mampu beroperasi secara efektif dan efisien sehingga mampu bersaing dengan kompetitor
5	Birokrasi Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan SOP berbasis Aplikasi dengan <i>Time Line</i> yang terukur 2. Koordinasi Efektif dengan KPM dan Lembaga terkait 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Birokrasi Organisasi yang lincah sehingga mampu merespon perubahan yang cepat di <i>Market Place</i>
6	Manajemen Fokus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan Perdagangan Komoditi Pangan (Beras, Cabai dan Bawang) sebagai Fokus Bisnis utama. 2. Penguatan Bisnis <i>Hospitality</i>, Perhubungan, Pertambangan, Energi, pembangunan dan Pengelolaan prasarana sebagai <i>Second line</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguasaan pangsa pasar baik komoditi pangan, maupun bisnis <i>second line</i> dengan nilai kapitalisasi besar sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan.
7	Jaringan Distribusi dan Pemasaran		

		3. Kombinasi pemasaran <i>Off line</i> dan <i>On line</i>	
--	--	---	--

BAB VI

TRANSFORMASI BISNIS

Transformasi Bisnis merupakan sebuah perubahan *mindset* dari Manajemen Perusahaan berdasarkan kebutuhan saat ini dan masa depan. Perubahan *mindset* ini berkaitan dengan perubahan lingkungan usaha dan perubahan perilaku konsumen. Perubahan lingkungan usaha dan perilaku konsumen terjadi karena pengaruh perkembangan Informasi dan Teknologi yang begitu cepat, sehingga mempengaruhi *platform* usaha secara keseluruhan. Perusahaan harus melakukan langkah-langkah perubahan dalam bentuk penajaman Visi, Misi, Strategi dan Model Bisnis agar mampu menghadapi tantangan dimasa sekarang dan dimasa depan.

Fokus utama perusahaan untuk bisa bersaing dan menguntungkan adalah bagaimana perusahaan memandang konsumen. Manajemen Perusahaan setelah merger harus menetapkan “Kepuasan Pelanggan” sebagai bagian dari Visi dan Misi Perusahaan, karena kalau hati pelanggan tidak bisa dimenangkan, maka existensi perusahaan pasti akan terancam. Atau sebaliknya kalau tingkat “Kepuasan Pelanggan” tinggi, berarti pelanggan mengapresiasi kinerja perusahaan, dan akan terus mendukung kemajuan perusahaan.

Pelanggan perusahaan dalam hal ini terdiri dari 2 pihak yaitu:

1. Pihak Internal yaitu Pemegang Saham
2. Pihak External yaitu Pembeli barang dan Mitra Usaha

Perusahaan harus mampu berkolaborasi dengan baik kepada kedua belah pihak untuk memberikan kepuasan terbaik, sehingga dukungan dari kedua belah pihak mengalir bagi perusahaan.

Berikut ini digambarkan beberapa aspek perubahan yang perlu dilakukan untuk mendukung Kepuasan Pelanggan.

TABEL 5.1
ASPEK KEPUASAN PELANGGAN & HARAPAN PELANGGAN

	ASPEK	INDIKATOR	JAMINAN KEPUASAN PELANGGAN
1	KEBIJAKAN MUTU	1. Kualitas 2. Harga	1. Kualitas produk/jasa yang bermutu tinggi dan mampu dipertahankan dalam waktu lama. 2. Harga produk/jasa yang terjangkau

		<p>3. Services</p> <p>4. Waktu</p>	<p>oleh konsumen yang sejalan dengan kualitas barang itu sendiri</p> <p>3. Perusahaan harus mampu memberikan layanan terbaik kepada konsumen dalam bentuk: Hospitality, Kecepatan Informasi dan penanganan complain.</p> <p>4. Waktu merupakan aspek penting bagi konsumen, maka harus dipastikan bahwa produk harus sampai kepada konsumen sesuai dengan waktu yang dipersyaratkan pelanggan.</p>
2	SISTEM OPERASI PERUSAHAAN	<p>1. Internalisasi Kebijakan</p> <p>2. Standard Operasional Prosedur (SOP)</p>	<p>1. Kebijakan Mutu yang ditetapkan Manajemen harus mampu diterapkan dengan baik dan terus diperbaiki dari waktu ke waktu sesuai dengan perkembangan pasar.</p> <p>2. Kemampuan perusahaan untuk merancang SOP yang flexible dan terukur dalam mendukung kebijakan manajemen mutu perusahaan.</p>
3	TEKNOLOGI	<p>1. Platform Bisnis</p> <p>2. Peralatan Operasi</p>	<p>Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan era 4.0 sekarang ini, dimana Sistem Operasi Konvensional bertransformasi ke Sistem Operasi Digital</p> <p>Peralatan Operasi Perusahaan harus mampu bekerja secara efektif, menghasilkan produksi yang maksimal</p>
4	Pelanggan Internal (PEMEGANG	1. Koordinasi	1. Manajemen perusahaan harus mampu berkoordinasi secara intens dengan Pemerintah Daerah untuk

	SAHAM)	<p>2. Informasi/ Laporan yang akuntabel</p> <p>3. Peningkatan Nilai Perusahaan</p>	<p>mendapatkan dukungan maksimal bagi BUMD dengan memberikan kemudahan regulasi dalam mendukung program Pemerintah dalam hal stabilisasi harga pangan dan program lainnya.</p> <p>2. Perusahaan memberikan informasi perkembangan usaha dalam bentuk Laporan Kinerja secara berkala kepada Pemegang saham, sebagai bahan evaluasi demi perbaikan terus menerus</p> <p>3. Perusahaan terus bertumbuh dalam aspek keuangan, aspek pelayanan dan juga aspek pengembangan organisasi yang semakin besar.</p>
--	--------	--	--

BAB VII
RUANG LINGKUP USAHA PASCA MERGER

7.1. MERGER ANTARA PD. ANEKA INDUSTRI DAN JASA PROVINSI SUMATERA UTARA DAN PT. PEMBANGUNAN PRASARANA SUMATERA UTARA

- PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara tidak memiliki *core bussiness* yang beririsan satu sama lain , anamun demikian konsolidasi organisasi tetap dapat dijalankan dengan melakukan berbagai penyesuaian dan restruktuisasi.
- PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara sendiri sudah memiliki ruang lingkup usaha yang relatif luas mulai dari Transportasi, Energi, Pertambangan, Industri, PRSU, Konstruksi, Perumahan dan Material, sehingga dengan melakukan merger dengan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara, maka ruagg lingkup PT. Pembangunan Prasaranan Sumatera Utara menjadi luas, perlu dilakukan penajaman disesuaikan dengan kemampuan dan tren perubahan bisnis dimasa yang akan datang.
- Hal yang menguntungkan untuk melakukan merger diantara kedua usaha juga terletak pada hubungan kerjasama diantara unit-unit bisnis yang ada sehingga menciptakan efektivitas usaha bagi unit usaha tertentu. Misalnya dengan adanya kapal penyeberangan, maka hal itu bisa dimanfaatkan sebagai alat transportasi bagi unit usaha lain dengan biaya yang lebih efisien.

Manajemen baru akan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyelaraskan Sistem Manajemen Organisasi pasca merger dan mengkonsolidasi seluruh asset dan SDM yang ada.

TABEL 7.1
STRUKTUR MODAL PASCA MERGER BERDASARKAN DATA TAHUN 2020
(dalam ribuan)

	PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara	PT. PPSU	HASIL MERGER
AKTIVA:	Nilai	Nilai	Nilai
Aktiva Lancar	2,888,626	21,016,047	23,904,262
Aktiva Tetap	11,995,040,	18,294,570	30,289,610

TOTAL AKTIVA	14,883,667	39,310,617	54,194,284
PASSIVA:	Nilai	Nilai	Nilai
Total Hutang	25,446,519	127,386	25,573,905
Total Ekuitas	(10,562,852)	39,183,231	28,620,379
TOTAL AKTIVA	14,883,667	39,310,617	54,194,284

7.2 GAMBARAN RUANG LINGKUP USAHA PASCA MERGER

TABEL 7.2
KEGIATAN USAHA SEBELUM MERGER

NAMA BUMD	KEGIATAN USAHA	KETERANGAN
PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara	1. Usaha Percetakan	<i>Aktif, Merugi</i> setiap tahun
	2. Usaha Penyewaan Asset Yang Tidak Produktif kepada pihak ketiga	<i>Pasif</i> , Asset dikelola pihak ketiga dan perusahaan hanya mendapatkan jasa sewa/imbal hasil
PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara:	3. Usaha Unit Kapal Fery Penyeberangan di Danau Toba	<i>Aktif, Menguntungkan</i> , Merupakan penugasan dari Pemerintah Daerah Sumatera Utara
	4. Pekan Raya Sumatera Utara	<i>Aktif, Merugi</i> , Merupakan penugasan dari Pemerintah Daerah Sumatera Utara
	5. Usaha Pertambangan	<i>Pasif, Menguntungkan</i> , merupakan saham yang diinvestasikan pada pihak ketiga dan perusahaan mendapatkan imbal hasil.
	6. Energy dan Industri	<i>Pasif, Belum Menguntungkan</i> , merupakan saham yang diinvestasikan pada pihak ketiga dan

		perusahaan mendapatkan imbal hasil.
	7. Usaha Konstruksi, Properti & Material	Aktif, Menguntungkan jika proyek APBN, APBD, BUMN bisa dilobby.

Setelah mencermati kegiatan usaha diatas, maka terdapat beberapa kegiatan usaha yang aktif dijalankan langsung oleh perusahaan namun mengalami kerugian seperti Percetakan dan Usaha PRSU. Kegiatan Percetakan perlu dievaluasi keberadaannya karena kalah bersaing dengan kompetitor swasta, sementara kegiatan Pekan Raya Sumatera Utara merupakan penugasan Pemerintah Daerah Sumatera Utara, dan agenda rutin setiap tahunnya.

Selain itu sebelum rencana merger ini diwacanakan, Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara telah menugaskan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara untuk masuk dalam bisnis pangan yaitu Cabai dan Bawang berikut dengan Jaringan distribusinya, untuk membantu Pemerintah dalam upaya pengendalian inflasi di Sumatera Utara.

Maka Unit Bisnis Perusahaan yang ideal untuk dikerjakan kedepannya setelah Merger adalah sebagai berikut :

1. **Bisnis Pertambangan, Energi dan Industri** yang selama ini sudah dikelola melalui anak usaha perusahaan layak dipertahankan karena terus memberikan imbal hasil yang positif dengan ikut serta baik dengan skema Kerjasama (*joint operation*), sub-kontrak beberapa pekerjaan, dan peningkatan kepemilikan saham.
2. **Usaha Transportasi Kapal KMP Sumut I dan II** perlu terus dipertahankan karena merupakan kebutuhan vital bagi masyarakat. Disamping itu kegiatan ini, masih memberikan imbal hasil yang positif bagi perusahaan.
3. **Usaha Pengelolaan PRSU** merupakan penugasan dari Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, sehingga wajib tetap dipertahankan, namun demikian harus diikuti dengan kebijakan Efektivitas dan Efisiensi terutama pemanfaatan sarana & prasarana yang ada untuk mendapatkan benefit, disamping matrik pemanfaatan SDM sesuai dengan kebutuhan riil.
4. **Bisnis Penyewaan Asst** seperti Bangunan, Gudang, Lapangan dan Prasarana lainnya merupakan bisnis passif, namun demikian harus tetap dipertahankan untuk

dikelola agar pemeliharaan dan keberadaan asset terjamin sehingga tidak disalahgunakan pihak lain.

5. **Kegiatan Usaha Kontruksi, Perumahan dan Perdagangan Matrial** masih dapat dipertahankan untuk membantu Pemerintah Daerah dalam merealisasikan pembangunan sarana dan prasarana terutama dari anggaran APBN dan APBD.
6. **Kegiatan Usaha Percetakan** masih dapat dipertahankan dengan catatan bahwa perusahaan harus meningkatkan share pelayanan dimasyarakat, sementara yang dipemerintahan terus ditingkatkan.
7. **Bisnis Pariwisata** yaitu pengelolaan Taman Hutan Raya Berastagi.
8. **Kegiatan Industri pengelolaan hasil-hasil pertanian**
9. **Kegiatan pergudangan**
10. **Binis MICE**

7.3. KOMPOSISI ORGANISASI

7.3.1. Komposisi Organisasi Sebelum Merger

7.3.1.1. PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara

TABEL 7.3

GAMBARAN PEGAWAI PD. ANEKA INDUSTRI DAN JASA PROVINSI SUMATERA UTARA

No	Nama	Jabatan	Status
1	Prof. Dr. Marihot Manullang	Komisaris Utama	Kontrak per periode
2	Muhammad Zaid, S.Pd	Komisaris	Kontrak per periode
3	Dr. Renny Maisyarah, SE, Msi,Ak	Direktur Utama	Kontrak per periode
4	Muhammad Hidayat Nur, S.Sos	Direktur Operasional	Kontrak per periode
5	Sofianul Bahri, SE	Kabag Keuangan	Karyawan Tetap
6	Aisyah Lubis	Kasubbag Kepegawaian	Karyawan Tetap
7	Sumarni Sitompul	Kasubbag ADM	Karyawan Tetap
8	Juliati Lubis	Kasubbag Keuangan	Karyawan Tetap
9	Binsar S	Kasubbag Pemasaran	Karyawan Tetap
10	Henki N	Staff Pemasaran	Karyawan Tetap

11	Rudi Hartono	Staff Umum	Karyawan Tetap
12	Dedy Mirza	Kasie Produksi	Karyawan Tetap
13	Heryanto	Adm Gudang	Karyawan Tetap
14	Eko Hendro Wiyono	Operator Mesin Cetak	Karyawan Tetap
15	Nuryani	Binder	Karyawan Tetap
16	M. Ali	Binder	Karyawan Tetap
17	Rizty Fanny Novriyanti, SE	Staff Bag. Umum	Karyawan Tetap
18	Wahyu Muhammad Nur, SE	Staff Bag. Umum	Karyawan Tetap
19	Ivo Bredi Jayanta, A.Md	Design Grafis	Karyawan Tetap
20	Irene Panca Anggraini Sinaga, A,Md	Design Grafis	Karyawan Tetap
21	Wan Afriza	Keamanan	Karyawan Kontrak
22	Saut Gultom	Keamanan	Karyawan Kontrak
23	Rahmad Akbarul Hadi	Anggota Bag. Produksi	Karyawan Kontrak
24	Winda Oktiviani	Anggota Bag. Produksi	Karyawan Kontrak
25	Sutikno Hadiyanto	Anggota Bag. Produksi	Karyawan Kontrak
26	Benny D. Alfredo Pandiangan	Anggota SPI	Karyawan Kontrak

7.3.1.2. PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara

TABEL 7.4

**GAMBARAN PEGAWAI PT. PEMBANGUNAN PRASARANA
SUMATERA UTARA**

No	Nama	Jabatan	Status
1	Hendra Suryadi	Komisaris Utama	Kontrak per periode
2	T. Ariefanda Aziz	Komisaris	Kontrak per periode
3	Eko Sujatmoko	Direktur Operasional	Kontrak per periode
4	Muhammad Yusuf	Direktur Bisnis dan Marketing	Kontrak per periode
5	Aebolododo Sihura	Kepala Bagian	Karyawan

		Marketing	
6	Syahrial Rambe	Staf Usaha	Karyawan
7	Adi Putra Harahap	Staf Unit PRSU	Karyawan
8	Ridwansyah Sembiring	Staf Property	Karyawan
9	Rama Tresa	Manager Transportasi	Karyawan
10	Rizki Putra Marinda	Staf Usaha	Karyawan
11	Muhammad Yudha Riadi	Satuan Pengendalian Internal	Karyawan
12	Masdianto	Staf Umum	Karyawan
13	Agus Syafriadi	Staf Umum	Karyawan
14	Muslim	Staf Umum	Karyawan
15	Wahyudi	Staf Umum	Karyawan
16	Hendrik Kurniawan	Driver	Karyawan
17	Ferry Spadiawan	Staf Umum	Karyawan
18	Salwani	Kepala Bagian Umum	Karyawan
19	Nurul Filza Bakri	Sekretaris Direksi	Karyawan
20	Mailani Quanti	Bendahara	Karyawan
21	Mustika Dewi	Staf Keuangan	Karyawan
22	Tengku Nurmailiza	Kepala Bagian Keuangan	Karyawan
23	Nadya Tassya	Staf Keuangan	Karyawan
24	Jem Lamindo Sembiring	Staf Keuangan	Karyawan
	UNIT KMP		
25	Pahala Sirait	Petugas Loket	Karyawan
26	Donal Siagian	Petugas Labuh	Karyawan
27	Wiwinda Rahmatika Damanik	Petugas Loket	Karyawan
28	Coslas Hetty Evalin Malau	Administrasi dan Keuangan	Karyawan
29	Tetti Situmorang	Petugas Loket	Karyawan
30	Julianto Sinaga	Petugas Labuh	Karyawan
31	Sabrina Sinambela	Petugas Loket	Karyawan
32	Busro	Petugas Labuh	Karyawan

33	Brory Jenricho	Petugas Labuh	Karyawan
34	Pudji Yanto	Second Engenering	Karyawan
35	Haris Syahputra	Nakhoda	Karyawan
36	Ryan Malau	Juru Mudi	Karyawan
37	Wiwik Suprida Pane	Nakhoda	Karyawan
38	Lukman Sianipar	Mualim	Karyawan
39	Helmizzra	Oiler	Karyawan
40	Habibillah Ruhullah	Kelasi	Karyawan
41	Ciky Boar Simanjuntak	Oiler	Karyawan
42	Rony Pratama	Kelasi	Karyawan
43	Fahrial Amri	Kepala Unit KMP Sumut	Karyawan
44	Pringadi	Mualim	Karyawan
45	Kusno Susanto	KKM	Karyawan
46	Mufidul Khairat	Juru Mudi	Karyawan
47	Muhammad Nur Husainy	Oiler	Karyawan
48	Deni Wahyudi Nasution	Oiler	Karyawan
49	Thancey Syahputra	Second Engenering	Karyawan
50	Soehardi	KKM	Karyawan
	UNIT PRSU		
51	Roswita Harahap	Staf Unit PRSU	Karyawan
52	Eka Avrita	Staf Unit PRSU	Karyawan
53	Asrun Ridha Lubis	Staf Unit PRSU	Karyawan
54	Enni Dalimunthe	Staf Unit PRSU	Karyawan
55	Enny Harahap	Staf Unit PRSU	Karyawan
56	Junitawati Siregar	Staf Unit PRSU	Karyawan
57	Badrun Alaina	Karyawan Security	Karyawan
58	Supriadi	Kasi Kebersihan, Perawatan dan Inventaris	Karyawan
59	Feri Susanto Amad Suladi	Karyawan Security	Karyawan
60	Misdi	Karyawan Kebersihan	Karyawan

61	Iwan Syahputra	Karyawan Security	Karyawan
62	Sumantri	Karyawan Kebersihan	Karyawan
63	Mahadat Pulungan	Karyawan Security	Karyawan
64	Muhammad Ismail Raheim	Karyawan Security	Karyawan
65	Mulianto	Karyawan Kebersihan	Karyawan
66	M. Agus Sembiring	Karyawan Security	Karyawan
67	Hariandi	Karyawan Security	Karyawan
68	Lili Anggraini	Karyawan Kebersihan	Karyawan
69	Samrianto	Karyawan Security	Karyawan
70	Bambang Irawan Lbs	Karyawan Kebersihan	Karyawan
71	Saiduddar	Driver	Karyawan
72	Fuad Luthfi Harefa	Karyawan Security	Karyawan
73	Parluhutan Dalimunthe	Karyawan Security	Karyawan
74	Batara yuda	Karyawan Security	Karyawan
75	M.Ifnu Samanda	Karyawan Security	Karyawan
76	Sukiswan	Kepala Bagian Keamanan	Karyawan
77	A.Sori Muda Harahap	Karyawan Security	Karyawan
78	Edi Susanto	Cleaning Service	Karyawan
79	Muhammad Husni Nst	Karyawan Teknik	Karyawan

Jumlah personil kedua perusahaan adalah 105 orang sebelum merger adalah :

TABEL 7.5

GAMBARAN PEGAWAI SEBELUM MERGER

Jajaran Komisaris	4 Orang
Jajaran Direksi	4 Orang
Jajaran Manajer/Kabag	6 Orang
Jajaran Kasubbag/Pengawas	4 Orang
Staff Kantor	28 Orang

Staff Teknis/Operator	26 Orang
Supir, Keamanan & CS	33 Orang

Jika dianalisa dari jumlah komposisi personil tersebut diatas dibandingkan dengan ruang lingkup dan intensitas usaha exsisting, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terjadi **Idle SDM** dibeberapa bagian yaitu:

1. Jumlah Komisaris dan Direksi pada PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dari 4 orang sebaiknya cukup 2 orang;
2. Jumlah Kasubbag pada PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dari 4 orang sebaiknya cukup 2 orang;
3. Jumlah Pelaksana Teknis pada PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara dari 8 orang sebaiknya cukup 6 orang;
4. Kepala Bagian/Manajer pada PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara dari 4 orang sebaiknya cukup 3 orang;
5. Jumlah Staff Unit Pekan Raya Sumatera Utara (PRSU) dari 6 orang sebaiknya cukup 3 orang;
6. Jumlah Petugas Kebersihan dan Keamanan Unit Pekan Raya Sumatera Utara (PRSU) dari 19 orang sebaiknya cukup 12 Orang;

7.3.2. Komposisi Organisasi Pasca Merger

Dari gambaran ruang lingkup usaha yang disarankan seperti dalam poin 3 diatas, maka berikut ini adalah komposisi awal personil SDM pasca MERGER, dan tentu saja hal ini masih membutuhkan kajian, karena sangat tergantung dari Rencana Bisnis yang akan dirancang oleh Manajemen Perseroan nantinya.

KOMPOSISI SDM PASCA MERGER

A. Jajaran Komisaris:

- 1) Komisaris Utama 1 Orang
- 2) Komisaris 1 Orang

B. Jajaran Direksi:

- 1) Direktur Utama 1 Orang
- 2) Direktur Bisnis dan Keuangan 1 Orang
- 3) Direktur Operasional 1 Orang

C. Jajaran Manajer:	
1) Manajer Keuangan dan IT	1 Orang
2) Manajer Pemasaran	1 Orang
3) Manajer SDM dan Umum	1 Orang
4) Manajer Unit Transportasi	1 Orang
5) Manajer Unit Pangan	1 Orang
6) Manajer Unit PRSU & Pengelolaan Asset	1 Orang
7) Manajer Unit Konstruksi, Perumahan & Material	1 Orang
8) Kepala Satuan Pengawas Internal	1 Orang
9) Sekretaris Perusahaan	1 Orang
D. Jajaran Staff dan Pelaksana:	
1) Staff Keuangan, Akuntansi dan Pajak	5 Orang
2) Staff Pemasaran	2 Orang
3) Staff SDM dan Umum	5 Orang
4) Staff IT	2 Orang
5) Staff Pelaksana Unit Transportasi:	
- Pengawas	2 Orang
- Adm	2 Orang
- Tenaga Operator Kapal dan Lapangan	24 Orang
6) Staff Pelaksana Unit Pangan	
- Pengawas	1 Orang
- Kepala Gudang	1 Orang
- Staff Pembelian	1 Orang
- Staff Penjualan	2 Orang
- Adm	1 Orang
- Keamanan dan Kebersihan	2 Orang
7) Staff Pelaksana Unit Pengelolaan Asset dan PRSU	5 Orang
8) Tenaga Keamanan dan Kebersihan PRSU	20 Orang
9) Staff Pelaksana Unit Konstruksi, Perumahan dan Material	6 Orang
10) Staff Satuan Pengawas Internal	2 Orang
11) Staff Sekretaris Perusahaan	1 Orang
E. Tenaga Harian Lepas	5 Orang

Dari gambaran struktur diatas, maka terdapat komposisi SDM sebagai berikut :

TABEL 7.6
GAMBARAN PEGAWAI SETELAH MERGER

No	Jabatan	Jumlah SDM
1	Jajaran Direktur & Pengawas	5
2	Jajaran Manajer	9
3	Jajaran Supervisor & Kepala Gudang	8
4	Jajaran Staff dan Pelaksana	55
5	Tenaga Keamanan dan Kebersihan	24
	Total	101

Terdapat pengurangan SDM setelah Merger yaitu dari 105 menjadi 101 Pegawai, padahal sudah terjadi penambahan unit usaha yaitu Unit Usaha Pangan (Cabai dan Bawang). Hal ini dimungkinkan karena pengurangan jumlah Direksi / Komisaris dan Pengurangan Staff dan Tenaga Lapangan di Unit PRSU.

BAB VIII

PENUTUP

8.1. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Keputusan untuk melakukan Merger dimungkinkan oleh Peraturan Perundang-Undangan sepanjang tidak melakukan praktik monopoli sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2010 tentang Penggabungan atau Peleburan Badan Usaha dan Pengambilalihan Saham Perusahaan Yang Dapat Mengakibatkan Terjadinya Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.
2. Dengan melakukan Merger akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan pembenahan organisasi seperti: Menerapkan Transformasi Bisnis yang berorientasi Pelanggan, Penerapan Teknologi Informasi tepat guna, Pembenahan SDM dan Sistem Organisasi yang lebih Efektif dan Efisien, sehingga harapan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan optimis untuk diwujudkan.
3. Dengan melakukan Merger maka kapasitas organisasi akan meningkat dengan sendirinya karena adanya konsolidasi asset, konsolidasi knowledge, meningkatnya kepercayaan stakeholder, sehingga lebih mampu menghadapi tantangan pasar yang dinamis dan pada akhirnya akan memberikan keuntungan kepada Pemegang Saham.

8.2. Saran

Jika rencana Merger ini disetujui, maka terdapat beberapa saran yang segera ditindaklanjuti yaitu:

1. Pembuatan Peraturan Daerah Penggabungan PD. Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara Ke Dalam PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara.
2. Pembuatan Peraturan Daerah Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan dari Perseroan Terbatas (PT) menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Pasal 4 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
3. Pembuatan perubahan AD/ART Perusahaan pasca penggabungan.
4. Melakukan Evaluasi menyeluruh terhadap eksistensi SDM saat ini sebagai dasar untuk membuat keputusan apakah akan mempertahankan atau melakukan PHK terhadap sebagian SDM.

5. Bagi SDM yang di PHK, maka perusahaan harus mengikuti mekanisme yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, terutama yang berhubungan Hak-Hak Karyawan yang mengalami PHK.
6. Dalam menentukan Gaji/Remunerasi Karyawan, Perusahaan pasca Merger harus berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang BUMD, Pasal 75 (1) yaitu Penghasilan yang adil berdasarkan Beban Kerja, Tanggung Jawab dan Kinerja Individu.
7. Membuat Matriks karyawan yang berisi kebutuhan dan kualifikasi personal yang sesuai dengan Bidang Usaha yang akan dikerjakan pasca penggabungan, melakukan pelatihan lanjutan bagi karyawan lama maupun karyawan baru, sehingga mampu memenuhi standar minimal perusahaan.
8. Pasca merger perlu disusun Renbis 5 tahun untuk perusahaan hasil penggabungan.
9. Menetapkan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara sebagai perusahaan induk dengan perhitungan sebagai berikut :
 - a. PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara merupakan pemilik modal terbesar pasca merger yaitu 72,5%;
 - b. PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara mengalami surplus/ laba selama 3 tahun terakhir, dimana tingkat margin keuntungan bersih berkisar 31%, namun terdapat trend penurunan pendapatan khususnya tahun 2020 walaupun demikian perusahaan masih memiliki bisnis yang aktif dan menghasilkan profit.