

Government Policy in Efforts to Merge State-Owned Enterprises

Anelis Sheraton¹, Bryan Chandra Wirawan², Pelita Roliana Siregar³, Silvia⁴,
Yurie Lestarie⁵, Zevanka Manuela⁶, Rolib Sitorus^{7*}

Program Studi Hukum, Universitas Pelita Harapan, Medan

Corresponding Author: Rolib Sitorus rolib.sitorus@uph.edu

ARTICLE INFO

Keywords : Merger, Company,
Policy, Government, Synergy

Received : 06 November

Revised : 26 November

Accepted: 29 December

©2024 Sheraton, Wirawan,
Siregar, Silvia, Lestarie,
Manuela, Sitorus: This is an
open-access article
distributed under the terms
of the [Creative Commons
Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

The research conducted aims to determine the factors underlying the need for the merger of State-Owned Enterprises and the legal basis and regulations that govern and influence the process of merging State-Owned Enterprises, and to determine the strategy and approach to the merger of State-Owned Enterprises and the implementation of company merger policies, as well as their impact on the economy and industry. The method used is qualitative and normative legal research, with a focus on regulations such as Law No. 19 of 2003 concerning State-Owned Enterprises and PP No. 43 of 2005. The expected results are that through the SOE merger strategy includes acquisition, merger, and consolidation, with a legal, economic, management, and social approach. The merger also considers the social impact on employees and maintains transparent communication. The positive impacts of the policy include reducing operational costs, increasing efficiency, and increasing contributions to food security, state revenue, and production capacity in the construction sector. The state-owned banking holding also showed a significant increase in market capitalization, increasing competitiveness at the global level. The merger policy also faces internal challenges, such as employee resistance and obstacles to organizational cultural integration, as well as external challenges from global economic fluctuations and changes in commodity prices. Solutions that can be taken are effective communication, employee redeployment, and the impact of the policy is continuously evaluated.

Kebijakan Pemerintah dalam Upaya Penggabungan Badan Usaha Milik Negara

Anelis Sheraton¹, Bryan Chandra Wirawan², Pelita Roliana Siregar³, Silvia⁴, Yurie Lestarie⁵, Zevanka Manuela⁶, Rolib Sitorus^{7*}

Program Studi Hukum, Universitas Pelita Harapan, Medan

Corresponding Author: Rolib Sitorus rolib.sitorus@uph.edu

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Penggabungan, Perusahaan, Kebijakan, Pemerintah, Sinergi

Received : 06 November

Revised : 26 November

Accepted: 29 Desember

©2024 Sheraton, Wirawan, Siregar, Silvia, Lestarie, Manuela, Situros: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui faktor yang mendasari kebutuhan penggabungan Badan Usaha Milik Negara dan dasar hukum serta regulasi yang mengatur dan memengaruhi proses penggabungan Badan Usaha Milik Negara, dan untuk mengetahui strategi dan pendekatan penggabungan Badan Usaha Milik Negara dan implementasi kebijakan penggabungan perusahaan, serta dampaknya terhadap perekonomian dan industri. Metode yang digunakan adalah penelitian hukum kualitatif dan normatif, dengan fokus pada regulasi seperti UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dan PP No. 43 Tahun 2005. Hasil yang diharapkan adalah bahwa melalui sStrategi penggabungan BUMN mencakup akuisisi, merger, dan konsolidasi, dengan pendekatan hukum, ekonomi, manajemen, serta sosial. Penggabungan tersebut juga mempertimbangkan dampak sosial terhadap karyawan dan menjaga komunikasi yang transparan. Dampak positif dari kebijakan tersebut mencakup pengurangan biaya operasional, meningkatkan efisiensi, serta meningkatkan kontribusi terhadap ketahanan pangan, pendapatan negara, dan kapasitas produksi di bagian konstruksi. Holding perbankan BUMN juga menunjukkan peningkatan kapotalisasi pasar yang signifikan, meningkatkan daya saing di tingkat global. Kebijakan penggabungan tersebut juga menghadapi tantangan internal, seperti resistensi dari karyawan dan kendala integrasi budaya organisasi, serta tantangan eksternal dari fluktuasi ekonomi global dan perubahan harga komoditas. Solusi yang dapat dilakukan merupakan komunikasi yang efektif, penempatan ulang karyawan, dan dampak kebijakan tersebut dievaluasi secara terus-menerus.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tantangan global dan dinamika perekonomian yang terus berkembang menjadi tantangan bagi pemerintah Indonesia dalam mengambil langkah strategis melalui penggabungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penggabungan BUMN bertujuan untuk menciptakan entitas bisnis yang lebih efisien, kuat, dan berdaya saing tinggi. Dalam beberapa tahun terakhir, BUMN telah berperan penting dalam perekonomian nasional, baik sebagai penyedia layanan publik maupun sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi. BUMN menjadi garda terdepan dalam berbagai sektor, seperti energi, infrastruktur, dan layanan keuangan, yang kesemuanya sangat vital bagi kesejahteraan masyarakat.

Kebijakan penggabungan ini muncul sebagai respons terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi BUMN, seperti keterbatasan modal, tumpang tindih fungsi, dan rendahnya inovasi. Dalam banyak kasus, BUMN mengalami kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan swasta yang lebih gesit dan inovatif. Dengan penggabungan, diharapkan terjadi sinergi antara berbagai perusahaan, pengurangan biaya operasional, serta peningkatan kapasitas untuk bersaing di pasar domestik dan internasional. Sinergi ini tidak hanya akan menghasilkan efisiensi, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan yang sering terhambat oleh struktur organisasi yang kompleks.

Selain itu, penggabungan BUMN juga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya dan memperkuat peran BUMN dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya yang lebih baik akan memungkinkan BUMN untuk memfokuskan investasi pada proyek-proyek strategis yang dapat meningkatkan daya saing dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dalam konteks ini, pemerintah berperan sebagai fasilitator yang mendukung kolaborasi antar-BUMN dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan pengembangan.

Namun, pelaksanaan kebijakan ini tidak tanpa tantangan. Terdapat risiko resistensi dari pegawai yang khawatir tentang keamanan pekerjaan mereka, serta permasalahan integrasi budaya perusahaan yang berbeda-beda. Proses integrasi ini membutuhkan pendekatan yang hati-hati agar tidak mengganggu operasi sehari-hari dan layanan publik yang harus tetap terjaga. Selain itu, ada kebutuhan untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan kepada masyarakat tidak terpengaruh oleh penggabungan ini. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan ini agar dapat memberikan manfaat maksimal bagi perekonomian dan masyarakat.

Selain tantangan internal, faktor eksternal juga perlu diperhatikan. Ketidakpastian ekonomi global, fluktuasi harga komoditas, dan perubahan regulasi dapat memengaruhi keberhasilan penggabungan BUMN. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi pasar menjadi sangat penting. Kebijakan penggabungan ini juga harus dilengkapi dengan strategi komunikasi yang jelas agar semua stakeholder, termasuk pegawai dan masyarakat, memahami tujuan dan manfaat dari penggabungan tersebut.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai kebijakan pemerintah dalam penggabungan BUMN, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan dan perekonomian nasional. Analisis yang mendalam akan memberikan wawasan bagi pengambil kebijakan untuk merumuskan langkah-langkah strategis ke depan dalam pengembangan BUMN yang lebih adaptif dan inovatif. Penelitian ini juga akan mengeksplorasi contoh kasus penggabungan BUMN yang telah berhasil dan yang mengalami kesulitan, untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan pelajaran yang dapat dipelajari.

Adapun yang diharapkan dari kebijakan penggabungan BUMN dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan daya saing nasional dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, serta menjawab tantangan yang ada di era globalisasi ini. Masyarakat, sebagai penerima manfaat akhir dari kebijakan ini, harus merasakan dampak positifnya, baik dalam bentuk layanan publik yang lebih baik maupun dalam peningkatan kualitas hidup secara keseluruhan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal yang diuraikan pada latar belakang diatas dan mengingat pentingnya pemahaman tentang kebijakan pemerintah dalam penggabungan BUMN, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah faktor yang mendasari kebutuhan penggabungan BUMN dan dasar hukum serta regulasi yang mengatur dan memengaruhi proses penggabungan BUMN?
2. Bagaimana strategi dan pendekatan penggabungan BUMN dan implementasi kebijakan penggabungan BUMN, serta dampaknya terhadap perekonomian dan industri?

Tujuan Penulisan

Adapun tujuan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui faktor yang mendasari kebutuhan penggabungan BUMN dan dasar hukum serta regulasi yang mengatur dan memengaruhi proses penggabungan BUMN?
2. Untuk mengetahui strategi dan pendekatan penggabungan BUMN dan implementasi kebijakan penggabungan BUMN, serta dampaknya terhadap perekonomian dan industri?

TINJAUAN PUSTAKA

Faktor Yang Mendasari Kebutuhan Penggabungan BUMN Dan Dasar Hukum Serta Regulasi Yang Mengatur Dan Memengaruhi Proses Penggabungan BUMN

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara atau yang disebut sebagai BUMN adalah seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Adapun beberapa peran dari BUMN sebagai berikut:

1. BUMN berfungsi sebagai agen pembangunan dan penggerak pertumbuhan ekonomi dengan berkontribusi signifikan di sektor-sektor penting seperti energi, infrastruktur, dan perbankan. Melalui

- investasi yang besar dan pengelolaan sumber daya yang efisien, BUMN berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi negara.
2. BUMN menyediakan barang dan jasa yang tidak dapat dijangkau oleh sektor swasta, seperti air bersih, listrik, dan transportasi umum. Peran ini memastikan masyarakat mendapatkan akses terhadap layanan penting dengan harga yang terjangkau dan kualitas yang baik.
 3. BUMN juga berfungsi menyeimbangkan kekuatan sektor swasta dengan mendukung Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Mereka memberikan bantuan finansial, pelatihan, dan akses pasar, yang sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja.
 4. Sebagai penghasil devisa negara, BUMN yang beroperasi di sektor ekspor, seperti pertambangan dan perkebunan, menyumbang devisa yang penting untuk mendukung impor dan menjaga stabilitas nilai tukar rupiah.

BUMN memainkan peran krusial dalam perekonomian Indonesia dengan membangun infrastruktur penting seperti jalan tol dan pelabuhan, yang mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Selain itu, BUMN menyediakan layanan publik seperti air bersih dan listrik dengan harga yang terjangkau, serta mendukung UMKM melalui bantuan finansial dan pelatihan, yang meningkatkan daya saing dan menciptakan lapangan kerja. Melalui investasi di sektor-sektor strategis, BUMN mendorong pertumbuhan ekonomi dan memastikan stabilitas harga serta pasokan pangan. Mereka juga berkontribusi pada devisa negara melalui ekspor, yang esensial untuk mendanai impor. Keberadaan BUMN yang kuat memberikan kepercayaan kepada investor, baik domestik maupun asing, dalam pelaksanaan proyek-proyek besar.

Berdasarkan Pasal 1 angka 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2005 tentang Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Perubahan Bentuk Badan Hukum Badan Usaha Milik Negara, Penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu BUMN atau lebih untuk menggabungkan diri dengan BUMN lain yang telah ada dan selanjutnya BUMN yang menggabungkan diri menjadi bubar.

Alasan dibutuhkan penggabungan BUMN dalam konteks ekonomi dan industri nasional:

1. Pembubaran dan penggabungan BUMN bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Dengan mengintegrasikan perusahaan-perusahaan yang memiliki inti bisnis serupa, pemerintah berharap dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas, yang sangat diperlukan untuk bersaing di pasar global.
2. Penggabungan ini memungkinkan optimalisasi sumber daya yang ada. Dengan mengalihkan aset dan kekayaan dari perusahaan yang dibubarkan ke perusahaan yang lebih besar dan lebih kuat, diharapkan pengelolaan sumber daya akan lebih baik dan lebih terfokus, meningkatkan daya saing di sektor-sektor strategis.

3. Penggabungan di sektor pertanian dan perikanan bertujuan untuk meningkatkan kualitas benih, bahan pangan, dan layanan yang ditawarkan. Dengan penggabungan, diharapkan dapat dihasilkan produk yang lebih bermutu, yang penting untuk ketahanan pangan dan kesejahteraan masyarakat.
4. Melalui penggabungan, pemerintah dapat memperkuat sektor-sektor penting seperti pertanian dan perikanan, yang merupakan bagian vital dari ekonomi Indonesia. Hal ini sejalan dengan upaya pemerintah untuk mendorong pertumbuhan sektor-sektor yang mendukung ketahanan pangan dan stabilitas ekonomi.
5. Penggabungan ini juga mendukung rencana pembentukan holding BUMN pangan, di mana PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) menjadi induk holding. Pembentukan holding ini memungkinkan pengelolaan yang lebih terpusat, yang dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar perusahaan dalam sektor pangan.

Dengan mengalihkan keuangan yang tersisa dari perusahaan yang dibubarkan ke perusahaan yang lebih besar, stabilitas keuangan BUMN dapat terjaga. Hal ini penting untuk memastikan keberlanjutan operasional dan investasi di masa depan.

Kebijakan penggabungan BUMN sejalan dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Negara secara keseluruhan. Diharapkan, penggabungan ini dapat berkontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi nasional dan penciptaan lapangan kerja.

Dasar Hukum Dan Regulasi

Peraturan perundang-undangan yang mengatur terkait penggabungan BUMN adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2005 Tentang Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, dan Perubahan Bentuk Badan Hukum Badan Usaha Milik Negara.

Berikut uraian mengenai penggabungan BUMN berdasarkan ketentuan dalam peraturan tersebut:

1. Penggabungan BUMN merupakan tindakan hukum yang melibatkan satu atau lebih BUMN yang menggabungkan diri dengan BUMN lain yang sudah ada, sehingga BUMN yang melakukan penggabungan tersebut kemudian menjadi bubar. (Pasal 1 ayat 4)
2. Tujuan penggabungan BUMN adalah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan profesionalisme untuk memperbaiki kondisi BUMN; meningkatkan kinerja serta nilai BUMN; memberikan manfaat optimal kepada negara dalam bentuk dividen dan pajak; dan menghasilkan produk dan layanan berkualitas dengan harga yang kompetitif bagi konsumen. (Pasal 2)
3. Syarat-syarat penggabungan BUMN
 - a. Tanpa Likuidasi : Penggabungan BUMN dapat dilakukan tanpa mengadakan likuidasi terlebih dahulu (Pasal 3), yang artinya dua atau lebih BUMN dapat digabungkan menjadi satu entitas tanpa perlu membubarkan atau melikuidasi BUMN yang terlibat terlebih dahulu. Dengan kata lain, perusahaan yang

- digabungkan tidak perlu menyelesaikan seluruh kewajiban dan asetnya sebelum bergabung, melainkan langsung menjadi bagian dari entitas baru atau entitas yang mengambil alih.
- b. Jenis BUMN : Penggabungan yang dilakukan antara Perum dengan Perum lainnya, atau Persero dengan Persero lainnya. (Pasal 5), yang berarti dua atau lebih Perum atau dua atau lebih Persero milik negara digabungkan menjadi satu entitas. Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi dalam saham, sedangkan Persero adalah BUMN yang modalnya terbagi dalam saham dan sebagian besar dimiliki oleh negara. Dalam penggabungan ini, kedua entitas yang digabungkan akan melebur menjadi satu, baik dalam bentuk Perum atau Persero sesuai dengan entitas yang diambil alih atau yang menerima penggabungan.
 - c. Persetujuan : Penggabungan hanya dapat dilakukan dengan persetujuan RUPS untuk Persero dan Menteri untuk Perum. (Pasal 6)
 - d. Kepentingan : Penggabungan BUMN dilakukan dengan memperhatikan kepentingan Persero dan/atau Perum yang bersangkutan, pemegang saham minoritas dan karyawan Persero dan/atau Perum yang bersangkutan; asas persaingan usaha yang sehat dan asas kepentingan masyarakat; serta harus juga memperhatikan kepentingan kreditor. (Pasal 7)
 - e. Prinsip Perseroan Terbatas : Dalam rangka penggabungan BUMN, bagi Persero berlaku ketentuan dan prinsip-prinsip yang berlaku bagi perseroan terbatas sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan di bidang perseroan terbatas. (Pasal 8)
4. Tata cara penggabungan BUMN (Pasal 9-22)
 - a. Menteri mengusulkan rencana penggabungan BUMN kepada Presiden setelah dikaji bersama Menteri Keuangan. Pengkajian juga dapat melibatkan menteri teknis, pimpinan instansi lain, atau konsultan independen.
 - b. Penggabungan BUMN dilakukan oleh Menteri setelah diterbitkan peraturan pemerintah terkait penggabungan tersebut, sehingga penggabungan BUMN tidak dapat dilakukan tanpa adanya landasan hukum yang diatur dalam peraturan tersebut. Menteri baru bisa melaksanakan atau mengesahkan penggabungan setelah peraturan ini diterbitkan.
 - c. Tata cara penggabungan Persero dengan Persero dilakukan sesuai dengan peraturan perundangundangan di bidang perseroan terbatas, ini berarti bahwa proses penggabungan antara Persero dengan Persero harus mengikuti aturan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur perseroan terbatas, yaitu Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT). U

- d. Direksi Perum menyusun rancangan penggabungan yang memuat nama, tempat kedudukan Perum yang akan melakukan Penggabungan, alasan, neraca, perhitungan keuangan, dan hal-hal penting lainnya.
- e. Rancangan penggabungan diumumkan dalam surat kabar dan kepada karyawan paling lambat 7 hari setelah penandatanganan.
- f. Kreditor dapat mengajukan keberatan dalam waktu 14 hari sejak pengumuman, dan jika tidak ada keberatan, penggabungan dianggap disetujui.
- g. Rancangan penggabungan diserahkan kepada Menteri untuk disetujui paling lambat 30 hari setelah pengumuman.
- h. Menteri mengusulkan rancangan peraturan pemerintah terkait penggabungan kepada Presiden dalam 14 hari setelah persetujuan Menteri.
- i. Penggabungan berlaku sejak tanggal peraturan pemerintah ditetapkan, dan seluruh hak serta kewajiban BUMN yang bergabung beralih ke BUMN penerima.
- j. Direksi BUMN yang menerima penggabungan harus mendaftarkan penggabungan sesuai ketentuan yang berlaku.
- k. BUMN yang menggabungkan diri akan bubar secara hukum sejak berlakunya penggabungan.

METODE PENELITIAN

Penulisan ini dilakukan dengan meneliti dan menganalisa kebijakan pemerintah dalam upaya penggabungan BUMN. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini yaitu metode penelitian hukum kualitatif dan normatif. Metode penelitian kualitatif yang melibatkan pendekatan penelitian yang fokus pada pemahaman dan penjelasan hukum melalui data yang bersifat deskriptif dan tidak kuantitatif. Metode ini berusaha memahami makna dan proses dalam konteks hukum dengan mengumpulkan informasi yang komprehensif dan kontekstual.

Metode penelitian hukum normatif digunakan dalam penelitian ini untuk fokus pada kajian mendalam terhadap UU no 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Peraturan Menteri BUMN no. PER-03/MBU/06/2018, UU no.44 Tahun 1996 tentang tata cara pengalihan dan penggabungan BUMN, UU no.14 Tahun 2008 tentang keterbukaan Informasi Publik, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2005 tentang Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Perubahan Bentuk Badan Hukum Badan Usaha Milik Negara

PEMBAHASAN

Strategi dan Pendekatan Penggabungan BUMN

1. Strategi Penggabungan BUMN

Penggabungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu langkah strategis yang diterapkan oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, kinerja, dan daya saing perusahaan-perusahaan milik negara.

Proses ini biasanya melibatkan merger, akuisisi, atau konsolidasi perusahaan BUMN yang bergerak dalam sektor yang sama atau terkait.

Tujuannya adalah untuk menciptakan entitas yang lebih kuat dan kompetitif di pasar nasional maupun internasional.

a. Skema Penggabungan (Merger)

Merger BUMN adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan BUMN menjadi satu entitas baru dengan tujuan meningkatkan skala ekonomi, efisiensi operasional, dan daya saing global. Contoh merger BUMN yang berhasil adalah penggabungan tiga bank syariah milik negara, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) pada tahun 2021. Merger ini bertujuan untuk menciptakan bank syariah dengan modal yang kuat dan memiliki kapasitas yang lebih besar dalam mendukung pembangunan ekonomi syariah di Indonesia.

b. Skema Akuisisi

Akuisisi BUMN dilakukan ketika satu BUMN mengambil alih mayoritas saham dari BUMN lain atau perusahaan swasta, dengan tujuan untuk memperkuat posisi di pasar atau memperluas diversifikasi bisnis. Proses akuisisi biasanya melibatkan analisis due diligence yang ketat untuk memastikan bahwa langkah ini akan memberikan nilai tambah bagi BUMN yang melakukan akuisisi. Contoh akuisisi BUMN adalah ketika PT Pertamina mengakuisisi PT Perusahaan Gas Negara (PGN) untuk memperkuat penguasaan sektor energi nasional.

c. Konsolidasi

Konsolidasi BUMN merupakan bentuk penggabungan di mana beberapa perusahaan BUMN dilebur menjadi satu entitas, dengan mengintegrasikan seluruh sumber daya dan aset mereka untuk memperkuat struktur perusahaan dan memaksimalkan efisiensi. Konsolidasi sering kali dilakukan dalam sektor-sektor yang dianggap strategis oleh pemerintah, seperti sektor perbankan, energi, dan transportasi.

2. Pendekatan dalam Penggabungan BUMN

Proses penggabungan BUMN memerlukan pendekatan yang cermat untuk memastikan kelancaran transisi dan efektivitas implementasinya. Beberapa pendekatan yang umum diterapkan pemerintah dalam penggabungan BUMN antara lain:

a. Pendekatan Hukum dan Regulasi

Pendekatan ini melibatkan kepatuhan terhadap peraturan hukum yang berlaku, baik yang diatur dalam undang-undang BUMN maupun aturan terkait lainnya seperti Undang-Undang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang Pasar Modal. Pemerintah harus memastikan bahwa setiap tahapan dalam proses merger atau akuisisi sesuai dengan ketentuan hukum, termasuk persetujuan dari otoritas yang berwenang seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU). Dalam hal ini, pengawasan

- yang ketat diperlukan untuk menghindari praktik monopoli atau persaingan usaha tidak sehat.
- b. Pendekatan Manajemen dan Organisasi
Penggabungan BUMN juga memerlukan restrukturisasi organisasi untuk mengintegrasikan berbagai aspek manajemen dari perusahaan yang digabungkan. Salah satu tantangan utama dalam proses ini adalah menyatukan budaya organisasi yang berbeda antara perusahaan-perusahaan BUMN. Oleh karena itu, pemerintah sering kali menunjuk tim manajemen yang berpengalaman dan melibatkan konsultan eksternal untuk membantu menyusun strategi manajemen yang efektif. Selain itu, pemerintah juga perlu memastikan bahwa integrasi manajemen dan operasional berjalan tanpa hambatan yang signifikan.
 - c. Pendekatan Keuangan dan Ekonomi
Dari sisi keuangan, penggabungan BUMN harus memperhatikan analisis dampak ekonomi dan proyeksi finansial jangka panjang. Pendekatan ini melibatkan evaluasi potensi sinergi bisnis, penghematan biaya operasional, dan proyeksi keuntungan masa depan. Pemerintah juga perlu melakukan perhitungan nilai tambah yang dihasilkan dari proses penggabungan, terutama dalam hal efisiensi produksi dan distribusi, serta peningkatan akses pasar.
 - d. Pendekatan Sosial dan Politik
Penggabungan BUMN tidak hanya memerlukan pendekatan ekonomi dan manajerial, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan politik. Proses penggabungan dapat berdampak pada tenaga kerja, terutama jika terjadi pengurangan jumlah karyawan akibat efisiensi. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengantisipasi potensi penolakan dari serikat pekerja atau masyarakat terkait, serta menyusun program-program untuk meminimalkan dampak sosial seperti pelatihan ulang tenaga kerja atau penempatan kembali karyawan yang terdampak.
3. Tantangan dan Solusi dalam Penggabungan BUMN
Meskipun penggabungan BUMN menawarkan berbagai keuntungan, proses ini juga menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa tantangan yang sering dihadapi dalam penggabungan BUMN antara lain adalah perbedaan budaya organisasi, resistensi dari pemangku kepentingan internal, dan kompleksitas dalam integrasi sistem teknologi dan operasional. Untuk mengatasi tantangan tersebut, pemerintah dapat menerapkan langkah-langkah mitigasi seperti komunikasi yang transparan, pelibatan stakeholder sejak awal, serta penunjukan tim integrasi yang berkompeten untuk menangani masalah teknis dan manajerial.
 4. Implementasi Kebijakan
Berikut ini adalah tahapan/ proses pelaksanaan kebijakan penggabungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN):

a. Perencanaan Awal

Sebelum terjadinya suatu penggabungan BUMN maka langkah pertama yang perlu diketahui adalah harus mengetahui alasan untuk mengapa perlunya penggabungan dan juga memberikan penilaian jika menggabung dengan BUMN seperti apakah adanya pengurangan atau penambahan biaya operasional, apakah efektif atau menjadi suatu penurunan terhadap perusahaan/operasional, atau penilaia pada penguatan posisi pasar. Dapat dikatakan dimana langkah pertama ialah untuk melakukan suatu studi kelayakan untuk melanjutkan penggabungan tersebut dalam keuntungan, risiko, dan dampak dari penggabungan tersebut, karena kembali kepada arti dari suatu perusahaan itu sendiri ialah suatu bentuk usaha yang bersifat tetap dan terus menerus bekerja dengan tujuan untuk memperoleh sebuah keuntungan/laba.

Setelah melakukan suatu studi/analisa terhadap melakukan suatu penggabungan dan ternyata adanya keuntungan/kelebihan yang dapat diperoleh dalam melakukan suatu penggabungan maka selanjutnya yang perlu dilakukan adalah untuk menyusun suatu rencana yang strategis untuk mencapai tujuan dari penggabungan tersebut seperti dari visi misi, strategi, jadwal anggaran, alokasi dana, alokasi sumber daya supaya dapat mencapai tujuan dari penggabungan tersebut berdasarkan analisis/studi yang telah dilakukan pada rencana/tahap awal.

b. Persetujuan & Pengambilan Keputusan

Setelah mengetahui strategi/system yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan yang diinginkan maka tahap selanjutnya adalah untuk mendapatkan persetujuan dari bagian yang berwenang contohnya seperti Kementrian BUMN di Indonesia, karena walaupun jika sudah terkumpul cara untuk menjalankan/strategi untuk dijalankan jika ingin bergabung dengan BUMN tetapi untuk menggabung itu harus ada suatu persetujuan dari kedua pihak bukan hanya dari satu pihak, maka tertulis dalam UU no 19 Tahun 2003 tentang BUMN dimana mengatur kewenangan dan persetujuan yang diperlukan dari pihak berwenang untuk penggabungan BUMN, maka diperlukan kedua pihak menyetujui untuk melanjutkan proses penggabungan. Juga diperlukan suatu persetujuan dari suatu badan hukum atau kenetrian yang berwenang atau badan legislative ataupun pihak berwenang lainnya untuk memperoleh persetujuan seperti pada KUHPer yang menyediakan dasar hukum untuk perjanjian dan kontrak yang harus dipatuhi dalam proses penggabungan dan juga pada Peraturan Menteri BUMN no. PER-03/MBU/06/2018 yang mengatur dokumen dan perjanjian yang diperlukan dalam proses penggabungan. Tidak hanya pihak dari persusahaan aja yang memiliki persetujuan untuk diikuti namun dari pihak BUMN juga memiliki prosedur dan persetujuan yang perlu diikuti juga seperti yang tertuang dalam UU no.44 Tahun 1996 tentang

tata cara pengalihan dan penggabungan BUMN dimana dikatakan untuk memberikan detail tentang persetujuan yang diperlukan dan prosedur yang harus diikuti.

c. Melaksanakan serta Mengawasi Penggabungan

Setelah mendapatkan persetujuan dan kedua pihak telah menyetujui di suatu titik temu maka selanjutnya adalah untuk melaksanakan penggabungan tersebut dengan membuat struktur organisasi baru untuk dijadikan suatu entitas gabungan yang mencakup pembagian tanggung jawab dan kewenangan yang jelas serta menggunakan system teknologi manajemen, informasi dan operasional dari BUMN untuk digabungkan seperti yang tertulis dalam UU no.19 Tahun 2003 tentang BUMN dimana mengatur prinsip prinsip pengelolaan dan struktur organisasi BUMN yang digabungkan. Setelah melaksanakan penggabungan tersebut maka hal tersebut harus dikomunikasikan kepada karyawan, pelanggan, mitra bisnis dengan tujuan untuk memberikan informasi terkait posisi, tanggung jawab, serta menunjukkan sikap yang transparansi kepada semua rekan/mitra yang berhubungan seperti yang dituliskan pada UU no.14 Tahun 2008 tentang keterbukaan Informasi Publik dimana mengatur kewajiban transparansi dan Komunikasi kepada public mengenai perubahan signifikan seperti penggabungan BUMN.

Untuk membuktikan kepada semua rekan/mitra bahwa penggabungan tersebut bersifat transparan Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN: Mengatur pengawasan terhadap pengelolaan dan integrasi BUMN.maka diperlukan suatu pengawasan dari kedua pihak untuk memastikan suatu keadilan bersama seperti yang dituliskan dalam

Strategi Dan Pendekatan Penggabungan BUMN Dan Implementasi Kebijakan Penggabungan BUMN, Serta Dampaknya Terhadap Perekonomian Dan Industri

Penggabungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu kebijakan strategis yang ditempuh oleh pemerintah Indonesia dalam upaya memperkuat sektor perekonomian dan industri. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi redundansi, dan menciptakan sinergi antara perusahaan-perusahaan BUMN yang memiliki fungsi serupa. Selain itu, penggabungan ini diharapkan mampu memperbaiki tata kelola dan daya saing BUMN baik di pasar domestik maupun internasional. Namun, implementasi kebijakan ini tidak lepas dari berbagai tantangan, baik dari segi internal maupun eksternal. Oleh karena itu, evaluasi terhadap dampak dan efektivitas kebijakan ini menjadi sangat penting untuk memahami sejauh mana tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Dampak Penggabungan BUMN terhadap Perekonomian Nasional

Dampak paling nyata dari kebijakan penggabungan BUMN terlihat dari peningkatan efisiensi dan pengurangan biaya operasional. Misalnya,

pembentukan holding BUMN di sektor pangan, yang dipimpin oleh PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI), telah menunjukkan dampak signifikan dalam peningkatan produktivitas dan efisiensi. Melalui penggabungan ini, RNI mampu meningkatkan kontribusi terhadap ketahanan pangan nasional. Menurut laporan Kementerian BUMN pada tahun 2023, penggabungan holding BUMN pangan telah menghasilkan peningkatan efisiensi biaya operasional sebesar 15% dibandingkan sebelum penggabungan, yang tercermin dalam penghematan anggaran sebesar Rp 500 miliar selama satu tahun pertama setelah penggabungan. Di sektor ini, penggabungan juga meningkatkan kemampuan BUMN untuk memperkuat rantai pasokan pangan, sehingga memperkecil risiko ketergantungan pada impor.

Selain di sektor pangan, dampak positif penggabungan BUMN juga terlihat dalam sektor keuangan dan perbankan. Pembentukan holding perbankan BUMN yang mencakup bank-bank besar seperti Bank Mandiri, BNI, dan BRI, telah meningkatkan kemampuan perbankan nasional dalam mengakses pasar modal internasional. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), kapitalisasi pasar dari holding perbankan BUMN meningkat sebesar 25% dalam dua tahun terakhir, dari Rp 900 triliun pada tahun 2021 menjadi Rp 1.125 triliun pada akhir 2023. Peningkatan ini tidak hanya menunjukkan penguatan permodalan, tetapi juga memperkuat daya saing perbankan nasional di tingkat regional dan global.

Dalam hal kontribusi terhadap pendapatan negara, penggabungan BUMN juga memberikan dampak positif. Menurut Kementerian Keuangan, total dividen yang disetorkan oleh BUMN kepada negara pada tahun 2023 meningkat hingga 30% dibandingkan dengan tahun 2020, yakni dari Rp 34 triliun menjadi Rp 44 triliun. Sebagian besar peningkatan ini berasal dari BUMN yang telah mengalami penggabungan, yang mampu mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional mereka. Peningkatan kontribusi ini sangat penting bagi stabilitas fiskal negara, terutama di tengah ketidakpastian ekonomi global yang dipicu oleh inflasi dan ketegangan geopolitik di beberapa kawasan dunia.

Dampak terhadap Industri

Di sektor industri, penggabungan BUMN memberikan pengaruh signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar domestik maupun internasional. Salah satu contoh yang relevan adalah penggabungan BUMN konstruksi, yang melibatkan perusahaan-perusahaan seperti PT Wijaya Karya, PT Hutama Karya, dan PT Waskita Karya. Setelah penggabungan, perusahaan ini mampu meningkatkan kapasitas produksi dan daya saing dalam memenangkan proyek-proyek infrastruktur berskala besar, baik di dalam maupun luar negeri. Data dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) menunjukkan bahwa proyek-proyek infrastruktur yang dikerjakan oleh BUMN konstruksi meningkat sebesar 20% pada tahun 2023, dari 220 proyek pada tahun 2021 menjadi 264 proyek pada tahun 2023.

Selain peningkatan jumlah proyek, dampak penggabungan juga terlihat dalam hal inovasi dan efisiensi produksi. Holding BUMN konstruksi melaporkan adanya peningkatan efisiensi produksi hingga 10% akibat sinergi

yang tercipta pasca penggabungan. Misalnya, penggunaan sumber daya dan tenaga kerja yang lebih terfokus serta pengelolaan proyek yang lebih terintegrasi telah mempercepat penyelesaian proyek dan menekan biaya operasional. Di sektor ini, BUMN konstruksi juga lebih mampu berinovasi dalam menggunakan teknologi ramah lingkungan dan material bangunan yang lebih efisien, yang sejalan dengan kebijakan pembangunan berkelanjutan

Evaluasi Efektivitas Kebijakan

Kebijakan penggabungan BUMN telah menunjukkan efektivitas dalam mencapai beberapa tujuan utama yang diharapkan, yaitu peningkatan efisiensi, daya saing, serta kontribusi terhadap perekonomian nasional. Namun, terdapat sejumlah tantangan yang menghambat pencapaian hasil maksimal. Salah satu tantangan utama adalah resistensi internal dari karyawan dan manajemen BUMN. Proses penggabungan sering kali menimbulkan kekhawatiran terkait dengan keamanan pekerjaan, perbedaan budaya perusahaan, dan perubahan struktur manajerial yang drastis. Menurut laporan Kementerian BUMN pada tahun 2023, sekitar 15% dari total karyawan BUMN yang terkena dampak penggabungan mengalami ketidakpastian posisi pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun penggabungan meningkatkan efisiensi, dampaknya terhadap tenaga kerja masih menjadi isu yang harus diselesaikan secara hati-hati.

Tantangan lainnya adalah terkait dengan faktor eksternal, terutama ketidakpastian ekonomi global dan perubahan regulasi internasional yang dapat memengaruhi kinerja BUMN yang digabungkan. Misalnya, fluktuasi harga komoditas seperti minyak dan gas alam memiliki dampak langsung terhadap kinerja BUMN di sektor energi yang telah digabungkan, seperti PT Pertamina. Pada tahun 2023, meskipun terjadi peningkatan efisiensi operasional, pendapatan PT Pertamina dari sektor hulu migas menurun sebesar 10% akibat turunnya harga minyak mentah dunia. Situasi ini menegaskan bahwa meskipun penggabungan BUMN dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing, keberhasilan jangka panjang juga sangat bergantung pada kemampuan BUMN untuk beradaptasi dengan dinamika pasar global.

Kebijakan penggabungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia dalam upaya memperkuat daya saing perusahaan milik negara, meningkatkan efisiensi, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki. Kebijakan ini diambil untuk menjawab tantangan global dan kebutuhan pasar yang semakin kompleks, serta untuk memperkuat peran BUMN dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional. Penggabungan ini diharapkan menciptakan sinergi antarperusahaan, mengurangi biaya operasional, serta memperkuat posisi BUMN di pasar domestik dan internasional.

Keberhasilan penggabungan BUMN bergantung pada berbagai faktor, termasuk kepatuhan terhadap regulasi, seperti yang tercantum dalam UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN dan PP No. 43 Tahun 2005, yang memberikan landasan hukum bagi pelaksanaan penggabungan tanpa memerlukan likuidasi terlebih dahulu. Strategi penggabungan ini mencakup berbagai pendekatan seperti merger, akuisisi, dan konsolidasi yang dirancang untuk menciptakan

entitas yang lebih efisien dan kompetitif di pasar. Dalam pelaksanaannya, penggabungan BUMN harus mempertimbangkan pendekatan hukum, ekonomi, manajemen, dan sosial agar tidak hanya berdampak positif pada efisiensi dan daya saing, tetapi juga tetap mempertahankan kesejahteraan karyawan dan memastikan komunikasi yang baik dengan semua pemangku kepentingan.

Meski demikian, kebijakan ini tidak lepas dari tantangan, baik dari sisi internal maupun eksternal. Di dalam negeri, resistensi dari karyawan dan kesulitan dalam mengintegrasikan budaya organisasi yang berbeda sering kali menjadi kendala dalam proses penggabungan. Dari sisi eksternal, fluktuasi harga komoditas dan ketidakpastian ekonomi global juga turut mempengaruhi kinerja BUMN yang digabungkan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan strategi mitigasi yang tepat, seperti komunikasi yang efektif, pelatihan ulang bagi karyawan yang terdampak, serta pengawasan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap tahap penggabungan berjalan sesuai dengan tujuan awalnya.

Secara keseluruhan, kebijakan penggabungan BUMN telah menunjukkan dampak positif dalam beberapa sektor strategis, seperti pangan, konstruksi, dan perbankan, di mana terjadi peningkatan efisiensi, penghematan biaya operasional, dan peningkatan kontribusi BUMN terhadap pendapatan negara. Keberhasilan kebijakan ini terlihat pula dalam kontribusi holding perbankan yang mampu meningkatkan kapitalisasi pasar serta daya saing di tingkat global. Namun, keberhasilan jangka panjang dari penggabungan BUMN sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dan manajemen BUMN untuk terus mengevaluasi serta beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dan dinamika ekonomi global.

Penggabungan BUMN diharapkan dapat menjadi solusi strategis dalam menghadapi tantangan ekonomi global sekaligus memperkuat perekonomian nasional. Kebijakan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan daya saing BUMN, tetapi juga untuk memastikan bahwa masyarakat sebagai penerima manfaat utama dapat merasakan dampak positif dari kebijakan ini, baik dalam bentuk peningkatan layanan publik maupun dalam perbaikan kesejahteraan ekonomi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan mengenai kebijakan penggabungan BUMN untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing dalam perekonomian nasional, maka dapat di ambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Penggabungan BUMN dilakukan sebagai langkah strategis pemerintah dalam meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing BUMN, terutama di bagian-bagian strategis seperti energi, pangan dan konstruksi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan entitas yang lebih kuat dan mampu bersaing di pasar domestik maupun internasional. Kebijakan tersebut diatur oleh peraturan seperti UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN dan PP No. 43 Tahun 2005, yang memberikan dasar hukum bagi penggabungan tanpa memerlukan

- likuidasi, sehingga perusahaan yang digabungkan langsung menjadi bagian dari entitas baru atau entitas penerima penggabungan.
2. Strategi penggabungan BUMN mencakup akuisisi, merger, dan konsolidasi, dengan pendekatan hukum, ekonomi, manajemen, serta sosial. Penggabungan tersebut juga mempertimbangkan dampak sosial terhadap karyawan dan menjaga komunikasi yang transparan. Dampak positif dari kebijakan tersebut mencakup pengurangan biaya operasional, meningkatkan efisiensi, serta meningkatkan kontribusi terhadap ketahanan pangan, pendapatan negara, dan kapasitas produksi di bagian konstruksi. Holding perbankan BUMN juga menunjukkan peningkatan kapotalisasi pasar yang signifikan, meningkatkan daya saing di tingkat global. Kebijakan penggabungan tersebut juga menghadapi tantangan internal, seperti resistensi dari karyawan dan kendala integrasi budaya organisasi, serta tantangan eksternal dari fluktuasi ekonomi global dan perubahan harga komoditas. Solusi yang dapat dilakukan merupakan komunikasi yang efektif, penempatan ulang karyawan, dan dampak kebijakan tersebut dievaluasi secara terus-menerus.

B. Saran

Secara keseluruhan, saran yang dapat kami berikan mengenai penggabungan BUMN dapat adalah penggabungan BUMN merupakan langkah strategis yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, daya asing dan kontribusi sektor publik terhadap perekonomian nasional. Meskipun demikian, proses penggabungan BUMN memerlukan perhatian yang cermat terhadap tantangan yang muncul, terutama dalam integrasi budaya organisasi, manajemen, serta dampaknya terhadap tenaga kerja. Oleh karena itu, pemerintah perlu menerapkan pendekatan yang holistik, yang melibatkan seluruh pemegang kepentingan dan memastikan adanya mekanisme pengawasan yang efektif untuk mengatasi potensi masalah yang timbul. Selain itu, sangat diperlukannya evaluasi berkelanjutan terhadap hasil penggabungan BUMN agar tujuan strategis yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal. Dengan demikian, kebijakan yang dibuat dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi BUMN itu sendiri, tetapi juga terhadap perekonomian dan industri nasional secara keseluruhan.

PENELITIAN LANJUTAN

Dalam penulisan artikel ini peneliti menyadari masih banyak kekurangan baik dari segi bahasa, penulisan, dan bentuk penyajian mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan dari peneliti sendiri. Oleh karena itu, untuk kesempurnaan artikel, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Adminjadibumn, Makalah Permasalahan BUMN dan Solusinya, 2024 <https://jadibumn.id/makalah-permasalahan-bumn-dan-solusinya/>
- Aminuddin Ilmar, Privatisasi BUMN di Indonesia, Makassar: Hasanuddin University Press, 2004
- Aprilina, V. "Dampak Privatisasi Pada Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Di Indonesia" JRAK, Vol. 4, No. 1, Hal. 1-12.
- Aprilina, V. "Dampak Privatisasi Pada Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Di Indonesia" JRAK, Vol. 4, No. 1, Hal. 1-12.
- Arya Devendra Fatzgani, Tinjauan Hukum Terhadap Pembentukan Induk Perusahaan (Holding) Pada Badan Usaha Milik Negara, Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin, 2017.
- Bank Syariah Indonesia. (2021). Sejarah Penggabungan Bank Syariah Indonesia. Diakses dari https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html
- Fajar ND., Mukti, Tanggung jawab Sosial Perusahaan di Indonesia: Studi tentang Penerapan Ketentuan CSR pada Perusahaan Multinasional, Swasta Nasional, dan BUMN di Indonesia, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2010.
- Gatot Supramono, BUMN Ditinjau Dari Segi Hukum Perdata, Jakarta: Rineka Cipta, 2016
- Nanang Wijayanto, Resmi, PGN Akuisisi Pertamina Senilai Rp20,18 Triliun, 2018 <https://ekbis.sindonews.com/berita/1366412/34/resmi-pgn-akuisisi-pertagas-senilai-rp2018-triliun>
- Pasal 1 angka 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2005 tentang Penggabungan, Peleburan,
- Pengambilalihan dan Perubahan Bentuk Badan Hukum Badan Usaha Milik Negara
- Peraturan Menteri BUMN no. PER-03/MBU/06/2018
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2005 Tentang Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, dan Perubahan Bentuk Badan Hukum Badan Usaha Milik Negara.
- PT Pelindo. (2021). Tentang Penggabungan PT Pelindo I, II, III, dan IV. Diakses dari <https://www.pelindo.co.id/page/tentang-kami>

Ropesta Sitorus, Resmi Merger, Bank Syariah BUMN Kantongi Izin dari OJK, 2021 <https://finansial.bisnis.com/read/20210127/90/1348702/resmi-merger-bank-syariah-bumn-kantongi-izin-dari-ijk>

Siahaan, F. A., & Hartono, S. R. "Privatisasi Badan Usaha Milik Negara " Jurnal Undip, 9374 <http://undip.ac.id>

Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

Universitas Andalas. (2013). Tantangan dan Keberhasilan Penggabungan Semen Indonesia. Diakses dari <http://repo.unand.ac.id/2579/1/IMG.pdf>

UU no.44 Tahun 1996 tentang tata cara pengalihan dan penggabungan Badan Usaha Milik Negara