

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan perumusan masalah dan uraian hasil penelitian diatas, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Faktor penyebab *merger* PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV bersifat struktural dan strategis. Fragmentasi pengelolaan pelabuhan nasional telah menghambat koneksi logistik, sementara ketidakefisienan operasional muncul akibat perbedaan standar layanan, prosedur operasional, dan tata kelola di setiap regional. Di sisi lain, struktur permodalan yang lemah dengan rasio utang yang tinggi membatasi kemampuan perusahaan untuk melakukan investasi strategis. Ketidakseragaman sistem pengembangan sumber daya manusia turut melahirkan kesenjangan kompetensi antar wilayah, dan ketiadaan integrasi sistem teknologi informasi menimbulkan fragmentasi proses serta data operasional. Keseluruhan kondisi tersebut menunjukkan bahwa konsolidasi BUMN pelabuhan merupakan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan efisiensi nasional, menyeragamkan standar layanan, serta memperkuat daya saing logistik Indonesia.
2. Mekanisme implementasi *Merger* PT Pelindo (Persero) telah dilaksanakan sesuai dengan kerangka hukum yang ditetapkan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas, Undang-Undang BUMN, serta Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2021 sebagai dasar hukum khusus. Proses penggabungan usaha tersebut ditempuh melalui tahapan legal-formal yang meliputi penyusunan Rancangan Penggabungan, persetujuan oleh Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham, penerbitan

peraturan pemerintah sebagai landasan pengesahan, pembuatan Akta Penggabungan, serta pengesahan akhir oleh Menteri Hukum dan HAM. Secara empiris, implementasi *merger* memberikan hasil yang signifikan, antara lain terlihat dari penurunan waktu singgah kapal dari sekitar tujuh puluh dua jam menjadi hanya sekitar sepuluh koma delapan jam, peningkatan produktivitas bongkar muat, integrasi layanan kepelabuhanan melalui penerapan struktur holding dan subholding, serta efisiensi keuangan perusahaan yang mencapai lebih dari satu koma tiga triliun rupiah pada tahun pertama setelah merger. Temuan ini menunjukkan bahwa *merger* tidak hanya memenuhi persyaratan legal-formal, tetapi juga mendorong terjadinya transformasi operasional yang nyata dan memberikan dampak positif terhadap kinerja Pelindo secara keseluruhan.

3. Akibat hukum yang timbul dari *merger* PT Pelabuhan Indonesia (Persero) bersifat komprehensif dan mencakup peralihan universal (*universal succession*) atas seluruh hak dan kewajiban Pelindo I, III, dan IV kepada PT Pelindo (Persero). Sebagai konsekuensinya, status badan hukum ketiga entitas tersebut berakhir tanpa melalui proses likuidasi, sementara seluruh hubungan hukum yang meliputi kontrak, perizinan, dan ketenagakerjaan beralih sepenuhnya kepada Pelindo hasil penggabungan. Perlindungan terhadap hak-hak kreditor tetap dijamin sebagaimana diatur dalam Pasal 127 dan Pasal 134 Undang-Undang Perseroan Terbatas, sedangkan saham-saham anak perusahaan dialihkan melalui mekanisme *inbreng* ke dalam struktur *subholding*. Selain itu, restrukturisasi tata kelola melalui pembentukan regional dan *subholding* memperjelas garis komando serta meningkatkan akuntabilitas internal perusahaan. Dengan demikian, *merger* ini menghasilkan konsolidasi hukum, kelembagaan, dan bisnis yang memperkuat fondasi operasional Pelindo sebagai BUMN strategis.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah dan Kementerian BUMN, perlu dilakukan penguatan kerangka regulasi terkait merger BUMN strategis agar proses konsolidasi tidak hanya terpenuhi secara legal-formal tetapi juga memberikan kepastian transisi operasional. Pemerintah juga perlu memastikan keberlanjutan harmonisasi tarif, integrasi sistem digital nasional, serta standardisasi layanan melalui pengawasan berkelanjutan terhadap Pelindo.
2. Bagi PT Pelindo (Persero), diperlukan penguatan implementasi pasca *merger* yang berfokus pada: integrasi sistem teknologi informasi secara menyeluruh; percepatan standardisasi SOP di seluruh regional; serta penyempurnaan manajemen SDM melalui kurikulum pelatihan nasional yang seragam. Penguatan ini penting agar sinergi yang dihasilkan merger tidak hanya terlihat pada tahun awal, tetapi berkelanjutan dalam jangka panjang.
3. Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya, penelitian lanjutan mengenai dampak jangka panjang merger terhadap persaingan usaha, tarif logistik nasional, dan tata kelola BUMN sangat diperlukan. Kajian komparatif dengan negara lain juga dapat memperkaya literatur mengenai praktik merger BUMN strategis yang efektif.