

BAB III

PROSES MERGER 7 (TUJUH) PERUSAHAAN DAERAH PERKREDITAN KECAMATAN DI KABUPATEN CIANJUR MENJADI PERUSAHAAN DAERAH PERKREDITAN KECAMATAN CIANJUR

Dalam bab ini membahas tentang tindakan-tindakan yang dilakukan di dalam proses merger. Pelaksanaan merger ini dibagi dalam dua tahapan, yang pertama adalah tahapan sebelum dilakukannya merger. Dimana dalam tahapan ini perusahaan melakukan beberapa perisapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan merger. Yang kedua adalah tahapan setelah merger (at-merger) dan setelah merger (post-merger) dalam tahapan ini perusahaan melakukan proses merger sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan menjelaskan data-data/hal apa saja yang dibutuhkan setelah dilakukannya merger. Selanjutnya dalam bab ini juga dijelaskan tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses merger dan perbandingan terhadap keadaan perusahaan setelah dilakukannya merger.

A. Tahapan Sebelum Proses Merger (Pre-Merger) 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur.

1. Penunjukan Pihak Profesional

Dalam proses merger, keterlibatan pihak profesional sangat penting dalam upaya mencapai keberhasilan dalam proses merger dan sudah banyak kasus yang terjadi kegagalan proses merger tidak terlepas dari penunjukan atau partisipasi dari para pihak profesional. Mereka diperlukan untuk membantu memberikan nasihat-nasihat didalam bidang policy dan strategi, maupun juga terhadap hal-hal

mendetail lainnya. Pihak profesional yang dimaksud antara lain seperti *Akuntan, Konsultan Hukum, Notaris* dan lainnya.

Pentingnya partisipasi para profesional tersebut tidak terlepas dari transaksi merger yang mengutamakan proses negoisasi, dimana proses negosiasi ini membutuhkan suatu perpaduan keahlian (skills) dan pendapat dari beberapa disiplin profesi. Metode yang efektif untuk mendapatkan negosiasi bisnis yang berhasil adalah dengan pembentukan suatu tim negosiasi (negosiasi team). Dalam kasus merger yang terjadi di 7 (tujuh) PD.PK Kabupaten Cianjur tim negosiasi adalah dengan dibentuknya tim yang melakukan segala urusan yang terjadi didalam proses merger di PD.PK, termasuk didalamnya adalah dalam menunjuk pihak profesional yang berhak dan diperlukan dalam proses merger. Berbeda dengan merger didalam perusahaan yang berbadan hukum Perseroan dan Koperasi, dimana tim negosiasi bertugas memberikan keputusan kepada siapa pemeriksaan keuangan terhadap 7 (tujuh) PD.PK yang akan merger.

Proses penunjukan pihak profesional dilakukan dengan sistem tender, dimana Tim merger PD.PK Kabupaten Cianjur membuka dan menyebarkan undangan tender kepada beberapa pihak profesional, dalam hal ini khususnya kepada Kantor Akuntan Pubiki (KAP), lalu masing-masing pihak profesional yang sudah mendapat undangan tender melakukan tehknikal meeting bersama Tim merger dan beberapa pihak terkait, pihak profesional melakukan prsentasi dengan mengajukan surat penawaran dan membawa proposal kegiatan. Pengumuman pemenang tender dilakukan dengan menghubungi pihak profesional terkait.

Pada kenyataannya yang terjadi dilapangan, proses penunjukan pihak profesional ini tidak sesuai dengan prosedur yang seharusnya seperti yang telah dijelaskan pada paragraf di atas. Penunjukan pihak profesional terhadap Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan sistem tender yang dilakukan oleh pihak pelaksana merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur hanya di tujukan kepada KAP yang sebelumnya pernah bekerjasama dengan Pemda Kabupaten Cianjur dalam proses merger PD.BPR di Cianjur, maka dari itu dapat dilihat bahwa proses tender ini tidak bertujuan untuk mencari KAP yang terbaik melainkan pada KAP yang sudah dipercaya sebelumnya.

Pihak profesional yaitu Kantor Akuntan Publik (KAP) yang terkait dan membantu pelaksanaan proses merger 7 (tujuh) PD.PK di Kabupaten Cianjur adalah Kantor Akuntan Publik ARH&J yang beralamat kantor pusat di Jln. Rajamantri I No. 12 Bandung Provinsi Jawa barat. Dengan ditunjukkan KAP ini mereka di harapkan dapat membantu mensukseskan proses merger ini sesuai dengan apa yang diharapkan dalam upaya meningkatkan pelayanan PD.PK untuk mensejahterakan masyarakat di Kabupaten Cianjur khususnya para pengusaha kecil dan menengah.

a. Akuntan Publik

Profesi Akuntan atau yang lebih spesifik lagi Akuntan Publik atau Kantor Akuntan Publik memiliki peran yang sangat determinan dalam transaksi atau proses merger. Dalam transaksi proses merger, akuntan memiliki 2 (dua) peran penting, yaitu pertama akuntan memberikan nasihat dan bantuan analisis terhadap

informasi keuangan perusahaan lainnya dan kedua, akuntan mempersiapkan informasi akuntansi “proforma”, yaitu laporan laba-rugi berdasarkan asumsi akuisis (merger) telah selesai dilakukan.

Berkaitan dengan luas lingkup jasa profesional seorang Akuntan Publik dan kantor Akuntan Publik, secara garis besar dapat dibagi dalam 2 (dua) kelompok jasa sebagai berikut³⁷:

- 1) Jasa Atestasi yang meliputi:
 - Audit Umum
 - Audit Kinerja, dan
 - Audit Khusus
- 2) Jasa Non-Atestasi yang meliputi:
 - Jasa Konsultasi
 - Jasa Kompilasi
 - Jasa Perpajakan, dan
 - Jasa-jasa terkait dengan Akuntan dan Keuangan

Kelompok bidang jasa yang disebutkan diatas dapat secara utuh dilihat dalam ketentuan Pasal 6 Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 423/KMK.06/2002, yang dikutip sebagai berikut:

- (1) Bidang jasa Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik (KAP) meliputi
Atestasi, termasuk audit umum dan review atas laporan keuangan

³⁷ Cornelius Simanjuntak. *Hukum Merger Perseroan Terbatas*. Bandung: Citra Aditya Bhakti, 2004. Hlm 53.

sebagaimana tercantum dalam Standar Profesional Akuntan Publik dan Audit Kinerja serta Audit Khusus.

- (2) Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik (KAP) dapat memberikan jasa dalam bidang non-Atestasi setelah memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (3) Jasa dalam bidang non-Atestasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) mencakup kegiatan, seperti jasa konsultasi, jasa komplikasi, jasa perpajakan, dan jasa-jasa yang berhubungan dengan akuntansi dan keuangan.
- (4) Pemberian jasa audit umum atas laporan keuangan dari suatu entitas dapat dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) paling lama 5 (lima) tahun buku berturut-turut dan oleh seorang Akuntan Publik paling lama untuk 3 (tiga) tahun buku berturut-turut.

Didalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1999 mengenai Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank memang tidak secara eksplisit mensyaratkan suatu laporan keuangan yang telah diperiksa oleh Akuntan Publik (audite financial statement) dan hanya menyebutkan suatu neraca, perhitungan laba rugi yang meliputi 3 (tiga) tahun buku terakhir dari semua Bank yang akan melakukan merger. Tetapi untuk tercapainya perhitungan laporan keuangan yang akurat dari setiap PD.PK yang akan melakukan merger maka ditunjuklah Akuntan untuk mengaudit laporan keuangan dari setiap PD.PK yang akan melakukan merger yang ditunjuk oleh Tim Merger PD.PK Kabupaten Cianjur.

2. Pemeriksaan Hukum (*Legal Due Diligence*).

Keberadaan due diligence di dalam transaksi merger sangat penting untuk dilaksanakan karena due diligence ini memegang andil sebagai salah satu dari masalah-masalah yang menyebabkan tingginya tingkat kegagalan merger yaitu 50% - 60% selain komitmen dari para aktor merger. Due diligence adalah pengarah karena itu diperlukan due diligence yang sangat mendalam dan melibatkan firma (perusahaan) lokal yang cukup mempuni dan memahami peraturan-peraturan dan akutansi setempat. Apabila tidak dilakukan due diligence yang baik dan memadai, sebaiknya realisasi transaksi merger tidak dilaksanakan.

Pentingnya pelaksanaan due diligence ini disebabkan tujuan due diligence adalah untuk mengkonfirmasi atau merevisi asumsi-asumsi yang menjadi dasar suatu pengambil alihan (*takeover/merger*³⁸). Sebagai bagian penting dari tahapan due diligence adalah pelaksanaan due diligence meeting, yang biasa dilakukan dalam transaksi/kegiatan pasar modal dan dilakukan sebelum tanggal efektif berlakunya merger dimana pertemuan ini akan membahas persyaratan-persyaratan dan ketentuan yang akan dituangkan dalam perjanjian (akta) merger.

2.1 Pemeriksaan Hukum (*Legal Due Diligence*) PD.PK Kabupaten Cianjur.

Dari keterangan di atas pelaksanaan due diligence dimaksudkan untuk mengetahui tentang situasi dan kondisi dari PD.PK-PD.PK yang akan melakukan merger dan menjadi sasaran merger. Pelaksanaan legal due diligence di PD.PK

³⁸ Ibid. Hal 75

Kabupaten Cianjur yang akan merger di audit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) ARH&J yang sudah mempunyai kesepakatan dengan tim merger PD.PK Cianjur.

Pelaksanaan due diligence yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik ARH&J terdiri dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek legal (*Financial due dilligen dan Legal due dilligence*) secara menyeluruh dan komprehensif. Ini ditujukan untuk menjawab keraguan apakah penggabungan usaha PD.PK akan berjalan dengan baik dan tidak memiliki permasalahan yang dapat menghambat perkembangan lembaga keuangan tersebut dimasa mendatang. Dalam bagian ini pembahasan hanya difokuskan terhadap *Legal Due Diligence* saja sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian terhadap merger PD.PK Kabupaten Cianjur.

Legal due diligence merupakan sebuah mekanisme dari suatu verifikasi yang kompleks terhadap keberadaan suatu subjek hukum berikut aktivitas-aktivitas yang dilakukannya dari sudut pandang hukum yang dilakukan secara objektif dan sistematis berdasarkan sistem hukum rasional yang berlaku. Tujuan dari legal Due Diligence untuk mendapatkan suatu gambaran atau informasi aspek hukum mengenai suatu perusahaan harta kekayaan tertentu atau hubungan hukum tertentu sehingga hasil due diligence merupakan salah satu bahan pertimbangan bagi pihak yang berkepentingan dalam mengambil keputusan sehubungan dengan transaksi yang akan dilakukan, berupa saham dalam rangka penggabungan usaha.

2.2 Aspek *Legal Due Diligence* meliputi :

Pada umumnya ruang lingkup kegiatan *legal due diligence* mencakup kajian atas peraturan perundang-undangan, kontrak-kontrak kerjasama yang pernah dilakukan antara PD.PK dengan pihak ketiga, perkara-perkara tata usaha dan litigasi, keabsahan dokumen-dokumen keuangan, serta terhadap aset-aset yang dimiliki, termasuk aset dalam bentuk penyertaan modal pada suatu perusahaan. Berikut ini adalah materi dan objek uji tuntas yang akan dilaksanakan dalam kegiatan aspek *legal due diligence*, yaitu :

a. Ijin dan Persetujuan

Objek Uji Tuntas :

Pemeriksaan atas ijin dan persetujuan material yang berhubungan dengan kegiatan usaha, kepemilikan aset tertentu, dan pengelolaan lingkungan dari instansi yang berwenang yang disyaratkan agar perusahaan dapat melakukan kegiatan usahanya atau memiliki, menguasai, menempati, dan menggunakan aset yang dimiliki (IMB, perjanjian sewa kantor, perubahan status kantor).

Lingkup pekerjaan terdiri dari :

Pemeriksaan terhadap :

- a) Jenis ijin yang diperoleh.
- b) Jangka waktu ijin yang ditetapkan.
- c) Instansi yang menerbitkan ijin.
- d) Pemegang ijin.

- e) Hak, kewajiban, dan larangan.
 - f) Sanksi, dan
 - g) Pentataan.
- b. Aset

Objek Uji Tuntas :

- a) Pemeriksaan atas status kepemilikan atau penguasaan asset yang meliputi asset bergerak dan tidak bergerak.
- b) Potensi/timbulnya sengketa atas asset yang dimiliki atau dikuasai perusahaan, apabila ada.

Lingkup pekerjaan terdiri dari :

- a) Melakukan pemeriksaan fisik atau lokasi (site visit), sedangkan untuk tanah dan bangunan dan melakukan pemeriksaan dilapangan untuk mendapatkan informasi dari data atau sumber langsung dilapangan dari pihak Desa/Kelurahan dan Kantor Kecamatan atau Kantor Pertanahan.
 - b) Mengevaluasi atas status kepemilikan atau penguasaan atas asset yang dimiliki yang berdampak pada timbulnya sengketa kepemilikan asset.
 - c) Melakukan evaluasi terhadap pembebanan atas asset yang dimiliki atau yang dikuasai perusahaan.
- c. Ketenagakerjaan.

Objek Uji Tuntas :

Sikap dan dukungan manajemen dan karyawan terhadap proses konsolidasi PD.PK.

Lingkup pekerjaan, terdiri dari :

- a) Memperoleh informasi dari pihak manajemen maupun karyawan tentang komitmennya terhadap proses merger.
- b) Melakukan evaluasi terhadap sikap dan dukungan manajemen dan karyawan terhadap proses merger yang dilaksanakan.
- c) Melakukan pemeriksaan terhadap ketenagakerjaan yang menyangkut :
 - Bukti pendaftaran tenaga kerja perusahaan.
 - Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau peraturan perusahaan.
 - Jaminan sosial karyawan dan keikutsertaan dalam program Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).
 - Program dana pensiun untuk karyawan.
 - Pemenuhan ketentuan upah minimum regional (UMR).
 - Izin-izin khusus di bidang ketenagakerjaan (misalnya untuk mempekerjakan karyawan di malam hari).
- d. Perjanjian-perjanjian material yang mengikat perusahaan.

Objek Uji Tuntas :

Pemeriksaan terhadap perjanjian-perjanjian yang mengandung unsur benturan kepentingan dan perjanjian-perjanjian sehubungan dengan transaksi yang akan dilakukan.

Lingkup pekerjaan terdiri dari :

Melakukan pemeriksaan terhadap perjanjian yang menyangkut :

- Para pihak yang terlibat dalam perjanjian.
 - Objek perjanjian.
 - Nilai perjanjian.
 - Hak dan kewajiban para pihak.
 - Pembatasan-pembatasan bagi para pihak sesuai dengan transaksi yang akan dilakukan.
 - Klausula pengakhiran.
 - Klausula cedera janji.
 - Pentataan.
- e. Pemeriksaan atas perkara yang melibatkan perusahaan.

Objek Uji tuntas :

Pemeriksaan atas perkara sengketa lainnya atau klaim yang mungkin timbul yang melibatkan perusahaan dan secara material dapat mempengaruhi keadaan keuangan perusahaan.

Lingkup pekerjaan terdiri dari :

- a) Pemeriksaan berdasarkan informasi (pernyataan tertulis), hal ini biasanya dilakukan dengan cara meminta keterangan dari pengadilan (pemeriksaan hukum) tentang adanya sengketa atau tidak.

- b) Pemeriksaan atas perkara, sengketa lainnya atau klaim yang mungkin timbul melibatkan perusahaan dan secara material dapat mempengaruhi keadaan keuangan perusahaan.
- c) Memperoleh surat pernyataan dari direksi, apakah perusahaan terlibat perkara dimuka pengadilan, pengadilan niaga, arbitrase, pajak atau sengketa lainnya atau klaim yang mungkin timbul, yang secara material dapat mempengaruhi kelangsungan usaha perusahaan.
- f. Hambatan atau Batasan.

Obhek Uji Tuntas :

Hambatan atau batasan yang ada dan mungkin timbul atas merger dan saham dilihat dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, anggaran dasar, perijinan, perjanjian dan perkara yang dihadapi.

Lingkup pekerjaan terdiri dari :

- a) Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan merger sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1999 tanggal 7 Mei 1999 tentang Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank. Dan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2010 tentang Penggabungan Atau Peleburan Badan Usaha dan Pengambilalihan Saham Perusahaan Yang Tidak Mengakibatkan Terjadinya Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.\
- b) Mengevaluasi anggaran dasar merger PD.PK.
- c) Mengevaluasi ijin merger yang diperoleh dari Bank Indonesia.

- d) Melakukan evaluasi terhadap permasalahan yang dihadapi PD.PK sebelum dan setelah merger.
- g. Akibat Hukum.

Objek Uji Tuntas :

Akibat hukum penggabungan usaha dan saham terhadap pihak-pihak yang bertransaksi.

Lingkup pekerjaan terdiri dari :

- a) Melakukan evaluasi akibat hukum yang timbul dari penggabungan usaha, baik dengan pemilik saham mayoritas sebelum maupun dengan pihak manajemen.
- b) Mengevaluasi terhadap perubahan kepemilikan saham setelah merger, apakah perubahan tersebut telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Penyusunan Usulan Rencana Penggabungan/Merger, Rancangan Penggabungan/Merger dan Konsep Akta Merger.

Penyusunan usulan rencana penggabungan dan rancangan penggabungan menjadi tugas pokok utama Direksi masing-masing perusahaan yang melakukan merger (penggabungan). Hal yang paling penting dan menjadi perhatian menyangkut usulan rencana penggabungan yang dalam ketentuan Pasal 11 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999 cukup disusun oleh Direksi masing-masing Bank/perusahaan yang menerima penggabungan dan yang menggabungkan diri. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999 tersebut tidak

mengatur lebih lanjut tentang format prosedur internal dalam Direksi pada waktu menandatangani usulan rencana penggabungan tersebut secara mendetail.

3.1 Usulan Rencana Merger

Didalam proses usulan rencana merger 7 (tujuh) PD.PK Kabupaten Cianjur dasar hukum usulan rencana merger adalah pada pasal 4 ayat (1) Peraturan Gubernur Jawa Barat No 35 Tahun 2010 tentang Merger dan Konsolidasi Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Kecamatan dan Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan yang merupakan turunan dari Peraturan Pemerintah PP No 28 Tahun 199 yang memuat hal-hal dan/atau data-data perusahaan yang wajib dimuat dalam usulan merger, yaitu:

- a. Nama dan tempat kedudukan PD.PK/PD.BPR yang akan melakukan Merger.
- b. Alasan serta penjelasan masing-masing Direksi PD.PK/PD.BPR yang akan melakukan Merger dan persyaratan Merger.
- c. Rancangan perubahan Anggaran Dasar PD.BPR/PD.PK hasil merger atau rancangan akta pendirian PD.BPR/PD.PK hasil konsolidasi.
- d. Hasil rapat umum pemegang saham yang menyetujui perubahan permodalan PD.BPR/PD.PK hasil merger atau konsolidasi.
- e. Laporan keuangan 1 (satu) tahun buku terakhir dari seluruh PD.BPR/PD.PK yang akan melakukan merger atau konsolidasi.

- f. Rencana kerja PD.BPR/PD.PK hasil merger atau konsolidasi selama dua belas bulan dalam rangka memperbaiki tingkat kesehatan serta struktur organisasi dan tata kerja PD.BPR/PD.PK hasil merger atau konsolidasi.
- g. Rencana status kantor-kantor PD.BPR/PD.PK hasil merger atau konsolidasi.
- h. Nama pemegang saham, Dewan Pengawas dan Direksi PD.BPR pimpinan PD.PK hasil merger atau konsolidasi.
- i. Surat pernyataan kesepakan para Direksi PD.BPR/Pimpinan PD.PK untuk dilakukan merger atau konsolidasi.
- j. Tata cara konversi saham dari masing-masing PD.BPR/PD.PK yang akan melakukan merger atau konsolidasi terhadap saham PD.BPR/PD.PK hasil merger atau konsolidasi.
- k. Audit oleh kantor akuntan publik.
- l. Pengesahan hasil audit kantor akuntan publik.
- m. Penutupan dan pembukaan neraca merger atau konsolidasi.
- n. Uji kelayakan dan kepatutan (fit and proper test) calon Direksi PD.BPR/Pimpinan PD.PK dan anggota Dewan Pengawas hasil merger atau konsolidasi.
- o. Adanya penegasan dari PD.BPR/PD.PK hasil merger atau konsolidasi mengenai kesediaan untuk menerima pengalihan Hak dan Kewajiban dari PD.PK yang melakukan merger.
- p. Hal-hal lain yang perlu diketahui oleh para pemegang saham :

1. Perkiraan neraca PD.PK hasil merger sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku.
2. Cara penyelesaian status karyawan PD.PK yang akan merger.
3. Cara penyelesaian hak dan kewajiban PD.PK kepada debitur dan kreditur.
4. Cara penyelesaian hak-hak pemegang saham minoritas.
5. Perkiraan jangka waktu merger.
6. Laporan mengenai permasalahan selama tahun buku berjalan yang mempengaruhi kegiatan PD.PK.

3.2 Rancangan Merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur

Usulan rencana merger yang telah ditandatangani oleh pimpinan masing-masing PD.PK yang melakukan merger dan akan menjadi dasar penyusunan suatu rancangan merger yang akan disusun bersama-sama oleh pimpinan PD.PK yang akan melakukan merger. Guna memenuhi persyaratan dalam mendapat izin merger dari Gubernur, maka dalam rancangan merger ini telah diuraikan seluruh komponen yang harus dipenuhi. Berikut hal-hal yang dimuat/disusun dalam rancangan merger ini.

a. Nama dan Tempat Kedudukan PD.PK yang akan merger

Merger Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan (PD.PK) di Kabupaten Cianjur terdiri dari 7 (tujuh) PD.PK dengan nama dan kedudukan masing-masing PD.PK sebagaimana diuraikan pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1

**7 Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan (PD.PK) di Kab.
Cianjur**

No	Nama PD.PK	Kedudukan	Dewan Pengawas	Pimpinan
1	Mande	Mande	H.M Decky	Diki Achmad Muzakir, SH
2	Karangtengah	Karangtengah	Hindarsyah, Sh	Ir. Toharudin
3	Cugenang	Cugenang	M. Fahmi Abdul Wahab, Sh	Deni Nugraha, SE
4	Campaka	Campaka		Gumilar
5	Cibinong	Cibinong		H. Kurniawan, SE
6	Cianjur	Cianjur	Nanang Ahmad	Dadan Sugilar, SE
7	Pagelaran	Pagelaran	Mukarom	Dede Hermawan

Sumber data : Proposal Rancangan Merger 7 PD.PK Cianjur

b. Alasan dan Penjelasan Melakukan Merger

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 14 Tahun 2006 tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD.BPR) dan Jo No 30 Tahun 2010 Tentang Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan (PD.PK) serta Keputusan Bupati Cianjur dan surat tugas.

Selain hal diatas tersebut, kondisi saat ini :

- Masing-masing PD.PK memiliki nama yang sama sesuai dengan lokasi/kedudukan di tingkat Kecamatan Kabupaten Cianjur.
- Masing-masing PD.PK dimiliki oleh pemilik yang sama yaitu Pemerintah kabupaten Cianjur dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
- Masing-masing PD.PK masih dipegang oleh satu orang pimpinan.

Berangkat dari uraian tersebut, maka keinginan untuk melakukan merger atas 7 (tujuh) PD.PK menjadi satu PD.PK selain karna alasan diatas, juga dilatar

belakangi oleh kondisi objektif dalam rangka mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis dengan pertimbangan dan alasan-alasan yang dapat dipertanggungjawabkan demi kelangsungan perusahaan dan percepatan perkembangannya. Terdapat 2 (dua) faktor yang menjadi pertimbangan dan alasan merger yaitu berdasarkan faktor intern dan ekstern, serta beberapa faktor keuntungan yang akan diperoleh, antara lain :

b.1 Faktor Intern

- a) Perkembangan 7 (tujuh) PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur secara umum relatif lambat.
- b) Jangkauan pelayanan belum mencakup seluruh Kecamatan yang ada di Kabupaten Cianjur.
- c) Masih terbatasnya jangkauan pelayanan pemberian pinjaman karena terkendala dengan aturan batas maksimum kredit (BMPK) yang dikeluarkan oleh SOP.
- d) PD.PK yang maju tidak dapat membantu PD.PK yang lemah.
- e) Rentan pengawasan terlalu jauh.
- f) Belum adanya keseragaman sistem penggajian pegawai diantara PD.PK
- g) Kepercayaan masyarakat kepada PD.PK relatif cukup baik dan kondisi sosial akhir-akhir ini menguntungkan bagi perkembangan usaha keuangan.

b.2 Faktor Ekstern

- a) Perkembangan ekonomi global dan pasar bebas yang dapat dijadikan peluang bagi industri keuangan.

- b) Persaingan sesama PD.PK semakin meningkat.
- c) Adanya kemudahan bagi investor dalam rangka membangun ekonomi berbasis kemitraan.
- d) Berbagai sektor ekonomi terus berkembang dan pertumbuhan ekonomi kedepan diperkirakan akan lebih tinggi dari tahun ke tahun sebelumnya.
- e) Pangsa pasar masih terbuka luas, khususnya pada sektor industri kecil/pengolahan dan usaha mikro yang merupakan pangsa pasar potensial masih belum banyak tersentuh.
- f) Kualitas manajemen usaha ekonomi produktif masyarakat pada umumnya masih rendah.
- g) Kepercayaan masyarakat kepada PD.PK relatif cukup baik dan kondisi sosial akhir-akhir ini menguntungkan bagi perkembangan usaha keuangan.

b.3 Keuntungan yang diharapkan

berdasarkan alasan-alasan tersebut diharapkan PD.PK Cianjur hasil merger akan memiliki manajemen dan struktur organisasi yang lebih baik, efisien dan memiliki rentang kendali dalam bidang kontrol manajemen yang lebih efektif sehingga diharapkan memperoleh keuntungan sebagai berikut :

- a) Kebijakan terkonsentrasi dan berada pada satu pengendalian di kantor pusat.
- b) Kemungkinan perkembangan volume usaha akan lebih pesat.
- c) Memiliki struktur permodalan yang lebih kuat.

- d) Memiliki kemampuan untuk mendistribusikan potensi ekonomi ke daerah lain yang membutuhkan.
 - e) Memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan masyarakat yang lebih luas.
 - f) Meningkatkan dan mendorong pertumbuhan pembangunan di bidang ekonomi terutama di daerah pedesaan.
 - g) Dapat lebih bersaing dengan bank atau lembaga keuangan lain.
 - h) Memberikan kepastian jenjang karier bagi seluruh pegawai PD.PK.
 - i) Dapat melakukan subsidi silang antar kantor cabang.
- c. Rancangan Perubahan Anggaran Dasar PD.PK hasil Merger

Rancangan Perubahan Anggaran Dasar PD.PK hasil Merger tidak dibuat secara jelas khusus oleh para pengurus PD.PK yang akan melakukan merger. Dalam hal ini Rancangan Perubahan Anggaran Dasar dimuat dalam hasil pembahasan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang akan menjadi salah satu lampiran untuk mendapatkan izin merger. Didalam hasil pembahasan RUPS pada tanggal 26 Juni 2014 dengan materi pembahasan Persetujuan dan Pengesahan Rancangan Merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur memuat hal-hal yang diperlukan dalam anggaran dasar PD.PK hasil merger seperti :

1. Nama dan tempat kedudukan PD.PK
2. Penetapan pengurus PD.PK Kabupaten Cianjur hasil merger.
3. Mengangkat dan memberhentikan Dewan Pengawas dan Pimpinan PD.PK

4. Besarnya jumlah modal dasar, modal yang disetorkan, dan modal yang ditempat.
 5. Ketentuan-ketentuan lain menurut peraturan yang berlaku.
- d. Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Yang Menyetujui Perubahan Permodalan PD.PK Hasil Merger**

Didalam berita acara Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) tentang Persetujuan dan Pengesahan Rancangan Merger PD.PK Cianjur, PD.PK Cibinong, PD.PK Pagelaran, PD.PK Karangtengah, PD.PK Mande, PD.PK Cugenang, dan PD.PK Campaka Kabupaten Cianjur kedalam PD.PK Cianjur, yang dilaksanakan pada hari Kamis, tanggal 26 bulan Juni 2014. RUPS-LB tersebut dihadiri oleh para wakil pemegang saham, terdiri dari dua pihak yaitu Kepala Bagian Koperasi, UMKM dan BUMD Setda Jawa barat bertindak sebagai wakil dari Pemerintah Provinsi Jawa barat dan Sekertaris Daerah Setda Kabupaten Cianjur bertindak sevbagai wakil dari Pemerintah Kabupaten Cianjur.

Hasil pembahasan dari RUPS-LB ini dikatakan menyetujui dan mengesahkan Rancangan Merger 7 (tujuh) PD.PK hasil merger di Kabupaten Cianjur kedalam PD.PK Cianjur, yang sebelumnya telah disusun, dikaji, dan ditelaah oleh Tim Merger PD.PK Kabupaten Cianjur. Dari empat belas poin yang menjadi hasil pembahasan RUPS-LB, poin kelima menyatakan modal dasar PD.PK Cianjur adalah sebesar Rp. 16.000.000.000,00 (enam belas miliar rupiah) dengan komposisi sebagai berikut :

- a. Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebesar-besarnya 40% (empat puluh persen) atau sebesar Rp. 6.400.000.000,00 (enam miliar empat ratus juta rupiah).
- b. Pemerintah Kabuptan Cianjur sekurang-kurangnya 60% (enam puluh persen) atau sebesar Rp. 9.600.000.000,00 (sembilan miliar enam ratus juta rupiah).
- c. Kepemilikan saham lainnya, disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang sebelumnya dilakukan persetujuan melalui RUPS.

Menindak lanjuti hasil RUPS-LB ini dikeluarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor:581/Kep.874-Admerk/2014 Tentang Merger Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan Di Kabupaten Cianjur Menjadi Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan Cianjur. Disini secara jelas menegaskan perubahan permodalan PD.PK dari pertauran sebelumnya yaitu pada Perda Provinsi Jawa Barat Nomor 30 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2006 Tentang Perusahaan Daerah bank Perkreditan Rakyat dan Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan Pasal 5 menyatakan modal dasar PD.PK hasil merger sebesar Rp.819.000.000.000,00 (delapan ratus sembilan belas juta rupiah).

Tetapi dalam realisasinya penyertaan modal yang disetor kepada PD.PK Cianjur hasil merger hanya sebesar Rp. 9.310.511.845,50 (sembilan miliar tiga ratus sembilan puluh juta ratus ribu delapan ratus empat puluh lima rupiah koma

lima puluh) yang merupakan akumulasi penyertaan modal sampai dengan bulan desember 2013 pada PD.PK 7 (tujuh) PD.PK di Kabupaten Cianjur.

- e. Laporan keuangan satu tahun buku terakhir dari seluruh PD.PK yang akan melakukan merger.

Berikut adalah perkembangan kondisi keuangan gabungan dari 7 (tujuh) PD.PK Kabupaten Cianjur dalam kurun waktu 2012 hingga Desember 2013 hasil audit Kantor Akuntan Publik versi Proposal dari Setda Bagian Perekonomian Kabupaten Cianjur.

Tabel 3.2

Kondisi Keuangan 7 PD.PK Kabupaten Cianjur

(Hasil Audit KAP)

No	Uraian	Tahun		Pertumbuhan	
		2012	2013	Rp.	%
1	Assets	12.677.048.380	13.996.254.020	1.319.205.540	13
2	Antar Bank Aktiva	840.309.615	1.349.566.970	509.257.355	60
3	Kredit Yang Diberikan (setelah dikurangi	8.635.790.163	9.613.955.071	978.164.908	11
4	Tabungan dan Deposito	5.422.230.062	7.773.080.096	2.350.850.034	43
5	Modal Disetor	6.273.593.345	9.310.461.845	3.036.868.500	48
6	Pendapatan	2.609.612.551	2.353.330.462	-245.216.089	-93
7	Biaya Usaha	2.668.807.868	6.362.836.768	3.694.028.900	-25
8	Laba (Rugi) Tahun Lalu	-12.058.080	-235.035.242	-222.977.162	-18
9	Laba (Rugi) Tahun Lalu Berjalan	-61.848.894	-4.073.420.141	-4.010.571.247	-64
Sumber Data : <i>Proposal Rancangan Merger 7 PD.PK Cianjur</i>					

Berikut adalah perkembangan kondisi keuangan gabungan dari 7 (tujuh) PD.PK Kabupaten Cianjur dalam kurun waktu 2012 hingga Desember 2013 hasil audit Kantor Akuntan Publik versi Proposal dari PD.PK Cianjur.

Tabel 3.3**Kondisi Keuangan 7 PD.PK Kabupaten Cianjur**

(Hasil Audit KAP)

No	Uraian	Tahun		Pertumbuhan	
		2012	2013	Rp.	%
1	Assets	13.766.073.473	13.996.254.020	230.180.544	2
2	Antar Bank Aktiva	1.495.866.756	1.886.308.431	390.441.675	26
3	Kredit Yang Diberikan (setelah dikurangi)	9.672.894.145	9.606.271.277	-66.662.868	-1
4	Tabungan dan Deposito	5.364.557.615	7.770.960.296	2.406.402.681	45
5	Modal Disetor	7.109.973.345	9.310.461.845	2.200.488.500	31
6	Pendapatan	3.177.586.796	2.992.899.505	-184.687.291	-6
7	Biaya Usaha	3.230.810.691	7.066.319.646	3.835.508.955	119
8	Laba (Rugi) Tahun Lalu	-151.883.548	-4.513.662.232	-4.361.778.684	2.872
9	Laba (Rugi) Tahun Lalu Berjalan				

Sumber Data : *Proposal Rancangan Merger 7 PD.PK Cianjur*

Bila dibandingkan kedua tabel tentang perkembangan kondisi keuangan 7 PD.PK Kabupaten Cianjur hasil Audit KAP yang berasal dari proposal rancangan merger PD.PK versi Setda Cianjur Bagian Administrasi perekonomian dan PD.PK ini terdapat perbedaan angka atau jumlah pada hampir semua uraian di atas.

Berikut adalah laporan keuangan satu tahun terakhir dari seluruh PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur yang melakukan merger untuk posisi neraca 31 Desember 2013 setelah dilakukan pemeriksaan umum (general audit) oleh Konsultan Akuntan Publik (KAP) versi proposal merger dari PD.PK dibawah ini :

Tabel 3.4**Neraca Gabungan 7 PD.PK Kabupaten Cianjur Per 31 Desember 2013**

(Hasil Audit KAP)

No	Pos-pos Neraca	Saldo
AKTIVA		
1	Kas	310.306.850
2	Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	164.092.215
3	Antar Bank Aktiva	1.349.566.970
4	Kredit Yang Diberikan (setelah dikurangi KAP)	9.613.955.071
5	Aktiva Tetap & Inventaris (setelah dikurangi akumulasi penyusutan Aktiva dan Pasiva)	1.888.660.509
6	Rupa-rupa Aktiva	
JUMLAH		
PASIVA		
1	Kewajiban Yang Segera Dapat Dibayar	176.418.612
2	Simpanan	7.773.080.096
3	Antar Bank Pasiva	476.740.585
4	Pinjaman Yang Diterima	389.874.237
5	Rupa-rupa Pasiva	
6	Modal Disetor (termasuk dana setoran modal)	9.310.461.845
7	Modal Sumbangan	
8	Cadangan (cadangan umum, tujuan dan laba ditahan)	242.351.568
9	Laba/Rugi Tahun-tahun lalu	-4.425.875.541
10	Laba/Rugi Tahun Berjalan	6.457.694.270
	Jumlah Pasiva	6.943.231.402
Sumber Data : Proposal Rancangan Merger 7 PD.PK Cianjur		

Berikut adalah laporan keuangan satu tahun terakhir dari seluruh PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur yang melakukan merger untuk posisi neraca 31 Desember 2013 setelah dilakukan pemeriksaan umum (general audit) oleh Konsultan Akuntan Publik (KAP) versi proposal merger dari Setda Bagian Administrasi Perekonomian Kab. Cianjur dibawah ini:

Tabel 3.5**Neraca Gabungan 7 PD.PK Kabupaten Cianjur Per 31 Desember 2013**

(Hasil Audit KAP)

No	Pos-pos Neraca	Saldo
AKTIVA		
1	Kas	310.306.850
2	Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	164.092.215
3	Antar Bank Aktiva	1.349.566.970
4	Kredit Yang Diberikan (setelah dikurangi KAP)	9.613.955.071
5	Aktiva Tetap & Inventaris (setelah dikurangi akumulasi penyusutan Aktiva dan Pasiva)	1.888.660.509
6	Rupa-rupa Aktiva	
JUMLAH		
PASIVA		
1	Kewajiban Yang Segera Dapat Dibayar	176.418.612
2	Simpanan	7.773.080.096
3	Antar Bank Pasiva	476.740.585
4	Pinjaman Yang Diterima	389.874.237
5	Rupa-rupa Pasiva	
6	Modal Disetor (termasuk dana setoran modal)	9.310.461.845
7	Modal Sumbangan	
8	Cadangan (cadangan umum, tujuan dan laba ditahan)	624.076.156
9	Laba/Rugi Tahun-tahun lalu	-208.671.900
10	Laba/Rugi Tahun Berjalan	5.420.875.770
	Jumlah Pasiva	
Sumber Data : Proposal Rancangan Merger 7 PD.PK Cianjur		

Dilihat dari dua tabel diatas hampir secara keseluruhan tidak ada yang berbeda, tetepai dalam beberapa pos-pos neraca yang diuraikan terdapat perbedaan yang cukup jelas, yaitu jumlah Cadangan yang didalam proposal versi PD.PK berjumlah 242.531.586 sedangkan versi proposal Setda Bagian Perekonomian berjumlah 624.076.156, selanjutnya Laba rugi tahun lalu versi proposal PD.PK berjumlah -4.425.875.541 sedangkan versi Setda Bagian

Perekonomian berjumlah -208.671.900 dan terakhir yaitu Laba rugi berjalan versi PD.PK sebesar 6.457.694.270 dan versi Seta Bagian Perekonomian sebesar 5.420.875.770.

f. Rencana kerja PD.PK hasil merger selama 12 dua belas bulan

Rencana kerja PD.PK Cianjur hasil merger sampai 12 (dua belas) bulan kedepan diarahkan untuk mencapai sasaran sebagai berikut :

1. Memperkuat struktur permodalan sehingga dapat memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh SOP.
2. Melakukan efisiensi biaya sehingga dapat mencapai laba usaha bank sesuai yang diharapkan serta memberikan deviden yang lebih besar kepada para pemegang saham (Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Kabupaten Cianjur)
3. Meningkatkan volume usaha/asset dengan mengoptimalkan upaya penghimpunan dana dan pengelolaan aktiva produktif.
4. Memperbaiki kualitas aktiva produktif sehingga rasionya tidak melebihi 5%.
5. Membentuk penghapusan aktiva produktif secara konsisten sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh SOP.

Mengingat PD.PK hasil merger baru akan memulai kegiatan usahanya (operasional) pada tahun 2014, maka untuk mencapai sasaran tersebut diatas, akan diawali dengan penataan manajemen terlebih dahulu yang meliputi :

1. Penataan susunan organisasi tata kerja.

2. Pengisian/penempatan sumber daya manusia yang bersedia pada SOTK sesuai kecakapan dan keahliannya.
 3. Rehabilitas gedung kantor yang akan dipergunakan baik untuk kantor pusat, kantor cabang, dan kantor pelayanan di seluruh wilayah Cianjur.
 4. Pengadaan sarana/prasarana dan peralatan kerja untuk menunjang pelayanan kepada masyarakat termasuk sarana komputer.
- g. Rencana Status Kantor PD.PK Hasil Merger**

Adapun rencana perubahan status kantor PD.PK Cianjur hasil merger adalah sebagai berikut :

1. PD.PK Cianjur berubah statusnya menjadi Kantor Pusat Non Operasional dan Kantor Pusat Operasional sebagai kantor pusat/induk, yang berkedudukan di jl.SMPN 1 Cianjur.
2. PD.PK Karangtengah Berubah statusnya menjadi PD.PK Cianjur cabang Karangtengah.
3. PD.PK Cugenang Berubah statusnya menjadi PD.PK Cianjur cabang Cugenang.
4. PD.PK Campaka Berubah statusnya menjadi PD.PK Cianjur cabang Campaka.
5. PD.PK Cibinong Berubah statusnya menjadi PD.PK Cianjur cabang Cibinong.
6. PD.PK Mande Berubah statusnya menjadi PD.PK Cianjur cabang Mande.

7. PD.PK Pagelaran Berubah statusnya menjadi PD.PK Cianjur cabang Pagelaran.

Selanjutnya PD.PK Cianjur hasil merger akan memiliki 1 (satu) kantor pusat dan 6 (enam) kantor cabang.

- h.** Nama Pemegang Saham, Calon Dewan Pengawas dan Pimpinan Hasil Merger.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa barat Nomor 30 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa barat Nomor 14 Tahun 2006 Tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat dan Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan, sesuai dengan peraturan tersebut Kepemilikan PD.PK Cianjur hasil merger tidak mengalami perubahan, yaitu Pemerintah Kabupaten Cianjur dengan kepemilikan saham sebesar 55% dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebesar 45%.

Sedangkan untuk pengelolaan PD.PK Cianjur hasil merger diserahkan kepada jajaran pengurus yang terdiri dari Dewan Pengawas dan Pimpinan, dengan struktur kepengurusan sebagai berikut :

Dewan Pimpinan :

1. Dadan Sugilar, SE
2. Ir. Toharudin

Calon Dewan Pengawas :

1. Tjetjep Djaja Rachmat, Sos
2. Nanang Achmad Mukarom
- i. Surat Pernyataan Kesepakatan Para Pimpinan PD.PK Untuk Dilakukan Merger.

Pernyataan kesepakatan para pimpinan Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan hasil merger perihal menerima dan menyetujui untuk dilakukannya merger di 7 (tujuh) PD.PK dijelaskan dengan adanya surat perintah pernyataan atau kesanggupan dari Sekertariat Daerah Kabupaten Cianjur dalam hal ini khususnya Bagian Administrasi Perekonomian menginstruksikan kepada seluruh Pimpinan dan Karyawan 7 (tujuh) PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur. Terdapat dua surat pernyataan kesanggupan yang harus dibuat oleh masing-masing Pimpinan dan Karyawan PD.PK, yang pertama yaitu:

1. Adanya kesanggupan/pernyataan dari *Para Pimpinan dan Karyawan/i terhadap Penggabungan Usaha Merger 7 PD.PK* (PD.PK Cianjur, Karangtengah, Mande, Campaka, Cugenang, Pagelaran dan Cibinong). Surat pernyataan adan kesanggupan masing-masing dibuat dan ditandatangani diatas materai @ Rp. 6.000,-
2. Adanya kesanggupan/pernyataan dari Para Pimpinan dan Karyawan/i untuk ditempatkan dalam wilayah Kabupaten Cianjur. Surat pernyataan kesanggupan masing-masing dibuat dan ditandatangani diatas materai @ Rp. 6.000,-

j. Tata Cara Konversi Saham

Modal PD.PK Cianjur seluruhnya merupakan penyertaan modal yang disetor yang berasal dari :

- a) Jumlah saham yang tercatat di 7 (tujuh) PD.PK sebelum merger, dikonversi menjadi saham PD.PK Cianjur hasil merger.
- b) Keuntungan atau kerugian yang timbul dikemudian hari yang merupakan keuntungan/beban (kerugian) PD.PK sebelum dilakukan merger akan dilakukan adjustment (penyesuaian).

k. Audit Oleh Kantor Akuntan Publik

Audit dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik yang terpilih melalui proses tender yang dilakukan dan dibuka oleh Tim Merger 7 (tujuh) PD.PK dalam upaya mensukseskan proses merger.

Objek due dilligence dan general audit yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik terpilih dilakukan terhadap seluruh PD.PK yang akan melakukan merger. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan kuantifikasi resiko serta manfaat untuk mengurangi resiko-resiko yang terkait dengan bisnis yang akan dihadapi setelah dilaksanakan, serta menyediakan informasi dan pertimbangan finansial yang transparan. Ruang lingkup audit yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik meliputi dua aspek, yaitu aspek legal dan aspek financial. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut :

a) Aspek Legal

Tabel 3.6

Aspek Legal *Due Dilligence*

No	Materi Uji Tuntas	Objek Uji Tuntas
1	Ijin dan Persetujuan	Pemeriksaan atas ijin dan persetujuan material yang berhubungan dengan kegiatan usaha, kepemilikan aset tertentu, dan pengelolaan lingkungan dari instansi yang berwenang yang disyaratkan agar perusahaan dapat melakukan kegiatan usahanya atau memiliki, menguasai, menempati dan menggunakan aset yang dimiliki (IMB, Perjanjian, sewa kantor, perubahan status kantor)
2	Aset	1. Pemeriksaan atas status kepemilikan atau penguasaan aset meliputi aset bergerak dan tidak bergerak 2. sengketa tas aset yang dimiliki atau dikuasai perusahaan, apabila ada.
3	Ketenagakerjaan	sikap, dukungan dan manajemen karyawan terhadap proses merger.
4	Perjanjian-perjanjian yang mengikat PD.PK	Pemeriksaan terhadap perjanjian yang mengandung unsur benturan kepentingan dan perjanjian-perjanjian sehubungan dengan transaksi (perbankan dan non perbankan) yang akan dilakukan.
5	Pemeriksaan atas perkara yang melibatkan PD.PK	Pemeriksaan atas perkara, sengketa lainnya atau klaim mungkin timbul yang melibatkan PD.PK dan secara material dapat mempengaruhi keadaan keuangan PD.PK
6	Hambatan atau batasan	Hambatan atau batasan yang ada mungkin timbul atas merger dan saham dilihat dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, anggaran dasar, perjanjian, perijinan, dan perkara yang dihadapi.
7	Akibat hukum	Akibat hukum penggabungan usaha dan akuisisi saham terhadap pihak-pihak yang bertransaksi
8	Struktur permodalan	Struktur permodalan dan pemegang saham sebelum dan sesudah merger, saham pada perusahaan yang menerima penggabungan.
9	Aktiva dan Pasiva	Aktiva dan pasiva sebelum konsolidasi dan setelah konsolidasi.

Sumber Data : Proposal Audit Kantor Akuntan Publik

Dapat dilihat pada tabel di atas merupakan aspek-aspek legal yang akan menjadi target Audit dari Kantor Akuntan Publik. Dan dibawah ini adalah tabel Aspek Financial.

b) Aspek Financial

Tabel 3.7

Aspek Financial *Due Dilligence*

No	Materi Uji Tuntas	Objek Uji Tuntas
1	Laporan keuangan neraca (Per 31 Desember 2013) yang layak dan akurat.	<p>a. Melaksanakan audit prosedur atas neraca dan laba rugi PD.PK posisi 31 Desember 2013</p> <p>b. Melaksanakan audit terhadap akun-akun aktiva, pasiva, termasuk biaya yang masih harus dibayar, rekening administratif kredit yang dihapus buku dan ekuitas dalam neraca dan akun-akun pendapatan dan biaya dalam R/L</p> <p>c. Melakukan evaluasi lebih dalam pembentukan cadangan aktiva produktif (PPAP) dan kolektibilitas/kualitas kredit sesuai ketentuan BI</p> <p>d. Penyusunan laporan keuangan atas hasil pemeriksaan uji tuntas, dan asumsi-asumsi yang mendasari laporan keuangan sesuai standar akuntansi keuangan (SAK) yang berlaku untuk LKM</p> <p>e. Evaluasi kesehatan PD.PK sesuai ketentuan BI</p>
2	laporan keuangan dan manajemen letter	Melakukan review terhadap laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor eksternal maupun internal lainnya atas catatan saran-saran auditor dalam memperbaiki laporan keuangan
3	Perjanjian-perjanjian pinjaman dan perjanjian sewa	Melakukan review terhadap perjanjian-perjanjian pinjaman dan perjanjian sewa dan pengaruhnya terhadap laporan keuangan
4	Stabilitas keuangan perusahaan	Review terhadap stabilitas keuangan PD.PK dan going concern keuangan PD.PK
5	Evaluasi resiko keuangan	Evaluasi risiko keuangan
6	Nilai aset perusahaan yang akurat	Evaluasi nilai aset PD.PK yang akurat

Sumber Data : Proposal Audit Kantor Akuntan Publik

l. Pengesahan hasil audit Kantor Akuntan Publik.

Hasil audit yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik terhadap seluruh PD.PK di Kabupaten Cianjur dijadikan bahan untuk memenuhi syarat dan ketentuan yang berlaku terhadap proses merger PD.PK di Kabupaten Cianjur. Menurut Sri Wulandari menjelaskan bahwa pengesahan hasil audit KAP dijelaskan dengan digunakannya data-data hasil audit kedalam rancangan merger 7 (tujuh) PD.PK sebagai salah satu syarat didalam proses merger itu sendiri, sebagai contoh laporan keuangan satu tahun buku terakhir, due dilligen beserta aspek-aspek lainnya³⁹.

m. Penutupan dan Pembukaan Neraca Merger.

Penutupan dan pembukaan neraca saldo gabungan Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat yang ada didalam rancangan merger yang ditujukan kepada para pemegang saham dan sebagai salah satu lampiran untuk mendapatkan izin pelaksanaan merger dari Bank Indonesia selaku pemberi kuasa. Berikut adalah lampiran Neraca Saldo Gabungan dari 7 (tujuh) PD.PK hasil merger yang sudah di audit.

³⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Sri Wulandari, M.H. Staf Setda Bagian Perekonomian Kabupaten Cianjur.

Tabel 3.8

Penutupan Neraca Saldo Gabungan PD.PK Per 8 Agustus 2014

NO	PERKIRAAN	SALDO Rp.	NO	PERKIRAAN	SALDO Rp.
1	Kas	282.764.800	1	Kewajiban Segera	116.288.700
2	Antar Bank Aktiva	2.467.113.345	2	Tabungan	4.207.573.065
3	Kredit Yang Diberikan	15.158.499.203	3	Deposito	6.326.360.000
4	PPAPWD	-2.819.740.371	4	Antar Bank Aktiva	356.424.526
5	Aktiva Tetap & Inventaris	3.243.343.610	5	Pinjaman Yang Diterima	554.906.716
6	Penyusunan Inventaris	-779.916.747	6	Antar Kantor Pasiva	0
7	Asset Tidak Terwujud	285.000	7	Rupa-rupa Pasiva	5.922.272
8	Akumulasi dan Penurunan Nilai	0	8	Modal Dasar	41.940.938.836
9	Antar Kantor Aktiva	0	9	Modal Yang Belum Dasar	-29.630.426.990
10	Rupa-rupa Aktiva	2.610.637.837	10	Cadangan Umum	347.292.554
			11	Cadangan Tujuan	276.783.602
			12	Laba Tahun lalu	-4.499.735.968
			13	Laba Tahun Berjalan	160.659.365
	Jumlah	20.162.986.678		Jumlah	20.162.986.678
I	PENDAPATAN		III	BIAYA	
1	Bunga Penempatan	62.571.025	1	Bungan Bank	45.589.919
2	Bunga Kredit	1.948.131.225	2	Bunga Tabungan	276.901.456
3	Provisi dan Komisi	232.521.250	3	Bungan Deposito	451.378.666
4	Pendapatan OP lainnya	177.309.638	4	Bungan pinjaman yang diterima	12.229.999
5	Pendapatan Non OP	184.717.592	5	Bunga Pihak III Lainnya	-
			6	Premi Asuransi	29.193.400
			7	Pegawai	798.605.000
			8	Pendidikan	6.400.000
			9	Sewa	2.600.000
			10	Pajak-pajak	7.774.372
			11	Pemeliharaan/Perbaikan	89.250.312
			12	Penghapusan Piutang	117.931.621
			13	Penyusunan AT/I	95.158.460
			14	Barang Jasa Pihak Ketiga	298.395.501
			15	Operasional lainnya	201.959.539
			16	Biaya Non OP lainnya	10.316.000
	Jumlah Pendapatan	2.605.250.730		Jumlah Biaya	2.443.754.745
				Taksiran Pajak Penghasilan	836.620
				Laba Bersih	160.659.365

Sumber data : *Laporan Pelaksanaan Merger*

Tabel 3.9

Pembukaan Neraca Saldo Gabungan PD.PK Per 8 Agustus 2014

NO	PERKIRAAN	SALDO Rp.	NO	PERKIRAAN	SALDO Rp.
1	Kas	282.764.800	1	Kewajiban Segera	116.288.700
2	Antar Bank Aktiva	2.467.113.345	2	Tabungan	4.207.573.065
3	Kredit Yang Diberikan	15.158.499.203	3	Deposito	6.326.360.000
4	PPAPWD	-2.819.740.371	4	Antar Bank Aktiva	356.424.526
5	Aktiva Tetap & Inventaris	3.243.343.610	5	Pinjaman Yang Diterima	554.906.716
6	Penyusunan Inventaris	-779.916.747	6	Antar Kantor Pasiva	10.623.223.724
7	Asset Tidak Terwujud	285.000	7	Rupa-rupa Pasiva	5.922.272
8	Akumulasi dan Penurunan Nilai	0	8	Modal Dasar	41.940.938.836
9	Antar Kantor Aktiva	10.623.223.724	9	Modal Yang Belum Dasar	-29.630.426.990
10	Rupa-rupa Aktiva	2.610.637.837	10	Cadangan Umum	347.292.554
			11	Cadangan Tujuan	276.783.602
			12	Laba Tahun Lalu	-4.499.735.968
			13	Laba Tahun Berjalan	160.659.365
	Jumlah	30.768.210.402		Jumlah	30.786.210.402
I	PENDAPATAN		III	BIAYA	
1	Bunga Penempatan	62.571.025	1	Bungan Bank	45.589.919
2	Bunga Kredit	1.948.131.225	2	Bunga Tabungan	276.901.456
3	Provisi dan Komisi	232.521.250	3	Bungan Deposito	451.378.666
4	Pendapatan OP lainnya	177.309.638	4	Bungan pinjaman yang diterima	12.229.999
5	Pendapatan Non OP	184.717.592	5	Bunga Pihak III Lainnya	-
			6	Premi Asuransi	29.193.400
			7	Pegawai	798.605.000
			8	Pendidikan	6.400.000
			9	Sewa	2.600.000
			10	Pajak-pajak	7.774.372
			11	Pemeliharaan/Perbaikan	89.250.312
			12	Penghapusan Piutang	117.931.621
			13	Penyusunan AT/I	95.158.460
			14	Barang Jasa Pihak Ketiga	298.395.501
			15	Operasional lainnya	201.959.539
			16	Biaya Non OP lainnya	10.316.000
	Jumlah Pendapatan	2.605.250.730		Jumlah Biaya	2.443.754.745
				Taksiran Pajak Penghasilan	836.620
				Laba Bersih	160.659.365

Sumber data : *Laporan Pelaksanaan Merger*

- n. Uji Kelayakan dan Kepatutan Pimpinan PD.PK dan anggota Dewan Pengawas Hasil merger

Peningkatan kualitas kerja dan akan berjalan baik atau tidaknya suatu perusahaan tidak terlepas dari para pemimpinnya yang menjadi nahkoda

perusahaan, maka dari itu diperlukan pemimpin yang mempunyai kredibilitas dan rasa percaya diri yang baik dalam memimpin suatu perusahaan. Apabila perusahaan yang dipimpinnya bergerak dibidang perekonomian skala mikro dan berorientasi terhadap kesejahteraan customer bukan mementingkan prinsip-prinsip ekonomi haruslah pimpinan yang mempunyai sikap empati yang tinggi dan mementingkan tugas pokok perusahaan.

Uji kelayakan dan kepatutan (fit and proper test) dilakukan terhadap calon pimpinan PD.PK dan anggota Dewan pengawas hasil merger sebelum diajukan kepada Gubernur didalam rancangan merger PD.PK Cianjur. Calon Pimpinan PD.PK Cianjur hasil merger ini adalah para pimpinan di 7 (tujuh) PD.PK sebelumnya, dimana mereka diseleksi melalui uji kelayakan dan kepatutan dan salah satu penilaiannya adalah pimpinan yang membawahi perusahaan PD.PK paling sehat dan baik. Setelah diajukan kepada Gubernur dan mendapat persetujuan dari Gubernur sesuai dengan Perda Provinsi Jawa barat No 30 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Provinsi Jawa Barat No 14 Tahun 2006 Tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat dan Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan Pasal 19 ayat 7 bahwa pemilik segera melaksanakan RUPS dan menerbitkan keputusan tentang pengangkatan Pimpinan PD.PK.

- o. Penegasan dari PD.PK hasil merger untuk menerima pengalihan hak dan kewajiban.

Dengan di mergernya 7 (tujuh) PD.PK di Kabupaten Cianjur maka segala hak dan kewajiban, kekayaan, pegawai serta kegiatan usaha seluruh PD.PK di

Kabupaten Cianjur termasuk perizinan, dokumen berharga dan hal lainnya yang berkaitan dengan operasional usahanya beralih kepada PD.PK Cianjur hasil merger.

Bentuk Penegasan dari 7 (tujuh) PD.PK yang akan melakukan merger untuk menerima pengalihan hak dan kewajiban dituangkan dalam bentuk surat pernyataan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan dalam proses merger sesuai dengan pertauran yang berlaku. Surat pernyataan ini dibuat oleh Calon Pimpinan Utama dan Pimpinan PD.PK hasil merger sebagaimana terlampir didalam rancangan merger.

p. Hal-hal lain yang perlu diketahui oleh para pemegang saham :

1. Perkiraan neraca PD.PK hasil merger sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku.

Perkiraan neraca merger pada tabel 3.10 adalah gabungan neraca dari 7 (tujuh) PD.PK Cianjur. Sebagaimana dimaksudkan untuk melengkapi persyaratan yang ada didalam peraturan yang berlaku. Tetapi terdapat kejanggalan didalam perkiraan neraca merger ini, karena terdapat perbedaan dalam pos neraca Antar Bank Aktiva yang ada di atas dengan yang digunakan sebagai laporan keuangan 1 (satu) tahun terakhir dimana Saldo didalamnya sebesar Rp. 1.349.566.970 sedangkan dalam Saldo perkiraan neraca merger sebesar Rp. 1.878.624.637.

Tabel 3.10**Perkiraan Neraca Merger Per 31 Desember 2013**

No	Pos-Pos Neraca	Saldo Penyehatan (Lap KAP)	Saldo Setelah Kuasi Organisasi
	AKTIVA		
1	Kas	310.306.850	310.306.850
2	Antar Bank Aktiva	1.878.624.637	1.878.624.637
3	Antar PD.PK lain	476.740.585	476.740.585
4	Penyisihan Kerugian ABA	26.158.541	26.158.541
5	Krediy yang diberikan (Setelah dikurangi PPAP)	9.613.955.071	9.613.955.071
6	Aktiva tetap & Inventaris (setelah dikurangi akumulasi penyusutan Aktiva tetap & Inventaris)	1.888.660.509	1.888.660.509
7	Antar Kantor Aktiva	0	0
8	Rupa-rupa Aktiva	0	0
	JUMLAH	13.691.547.067	13.691.547.067
	PAVISA		
1	Kewajiban Yang Segera Dapat Dibayar	176.418.612	176.418.612
2	Simpanan Tabungan dan Deposito	7.773.080.096	7.773.080.096
3	Antar Bank Pasiva	476.740.585	476.740.585
4	Pinjaman Yang Diterima	389.874.237	389.874.237
5	Antar Kantor Pasiva	0	0
6	Rupa-rupa Pasiva	0	0
7	Modal Disetor (termasuk dana setoran modal)	9.310.461.845	5.472.076.946
8	Modal Sumbangan		
9	Cadangan (Cadangan Umum, tujuan, dan laba ditahan)	242.531.568	242.531.568
10	Laba/rugi tahun-tahun lalu	-4.425.875.541	-4.425.875.541
11	Laba/rugi tahun berjalan	6.457.694.270	6.457.694.270
	JUMLAH PASIVA	20.400.925.672	16.562.540.773

Sumber : *Rancangan Proposal Merger 7 PD.PK Cianjur*

2. Cara penyelesaian status karyawan PD.PK yang akan merger.

Sumber Daya Manusia sebagai asset utama organisasi memiliki peranan penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka dengan di mergernya 7 (tujuh) PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur menjadi PD.PK Cianjur, menuntut cara yang tepat dan bijaksana untuk menyelesaikan status pegawai yang berada di dalamnya. Adapun penyelesaian status pegawai akan dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a) Semua pegawai 7 (tujuh) PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur ditempatkan kembali untuk mengisi formasi organisasi PD.PK hasil merger sesuai bidang keahlian dan kecakapannya masing-masing.
- b) Meningkatkan kualitas pegawai yang sudah ada sebelumnya melalui pendidikan dan on job training secara bertahap sampai dengan kebutuhan organisasi terpenuhi.
- c) Seluruh pegawai yang ada di 7 (tujuh) PD.PK di Wilayah Kabupaten Cianjur statusnya menjadi pegawai PD.PK Cianjur hasil merger, untuk waktu 1 (satu) tahun selama masa percobaan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
- d) Dikecualikan dari angka 1 s/d 3 apabila diketahui terdapat pegawai terbukti melakukan farud (penyimpangan keuangan) ataupun terbukti melakukan indisipliner kepegawaian, akan dikenakan pemutusan hubungan kerja.

Dengan demikian seluruh pegawai 7 (tujuh) PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur diharapkan akan tertampung sesuai dengan kebutuhan organisasi PD.PK Cianjur hasil merger. Didalam upaya menciptakan ketertiban kepegawaian dengan berbagai aspeknya, akan dibuat rancangan peraturan kepegawaian PD.PK Cianjur hasil merger.

3. Cara penyelesaian hak dan kewajiban PD.PK kepada debitur dan kreditur.

Penyelesaian hak dan kewajiban dari masing-masing 7 (tujuh) PD.PK Cianjur terhadap kreditur dan debitur dengan sendirinya menjadi tanggung jawab

atau beralih menjadi hak dan kewajiban PD.PK Cianjur hasil merger. Tata cara mekanisme penyelesaian hak dan kewajiban tersebut selanjutnya akan ditentukan dan ditetapkan lebih lanjut oleh pengurus PD.PK Cianjur hasil merger.

4. Cara penyelesaian hak-hak pemegang saham minoritas.

Didalam hal kepemilikan saham PD.PK Cianjur hasil merger, sesuai dengan peraturan yang mengikat didalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa barat No 30 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah provinsi Jawa Barat No 14 Tahun 2006 Tentang PD. Bank Perkreditan Rakyat dan PD. Perkreditan Kecamatan Paal 5 Ayat 3 menerangkan kepemilikan saham PD.PK diatur oleh kepala daerah masing-masing melalui RUPS.

Dalam hal ini kepemilikan saham di PD.PK Cianjur sebelum dan sesudah merger hanya dimiliki oleh 2 (dua) pihak yaitu Pemerintah Kabupaten Cianjur dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Kepemilikan tersebut sebesar 60% saham PD.PK dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Cianjur dan sebesar 40% dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

5. Perkiraan jangka waktu merger.

Merger 7 (tujuh) PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur sebagaimana dimaksud dalam Perda Provinsi Jawa Barat No 14 Tahun 2006 Tentang PD. Bank Perkreditan Rakyat dan PD.PK dan Perda No 30 Tahun 2010 Tnetang PD. Bank Perkreditan Rakyat dan PD.PK kegiatannya direncanakan dapat diselesaikan selambat-lambatnya selesai pada tahun 2014. Adapun jadwal kegiatan merger secara detail telah disusun sedemikian rupa sebagai berikut :

Tabel 3.11

Time Schedule Proses Merger		
No	Kegiatan	Waktu
1	Penyusunan Tim Merger	Feb-April 2014
2	Penyusunan Rancangan Merger	Feb-Maret 2014
3	Penyusunan SOP dan IT	Sambil berjalan
4	Rapat Persetujuan Masing-Masing Dewan Pengawas PD.PK atas Rancangan Merger	03-Jan-14
5	Menyiapkan RUPS atas Persetujuan Rancangan Merger, SOP, dan IT	Jan-April 2014
6	Pengajuan Permohonan Izin Merger ke Gubernur	Mar-14
7	Pengumuman Rancangan Merger di Media Masa	Mei-14
8	Penyusunan Neraca Penutupan dan Pembukaan PD.PK hasil Merger	Sambil berjalan
9	Operasional PD.PK hasil Merger	08-Agust-14
10	Pengumuman Operasional PD.PK hasil Merger di Media Masa	Agust-14
11	Penyampaian Laporan pelaksanaan operasionalisasi PD.PK hasil Merger	Agust-14

Sumber : *Proposal Rancangan Merger 7 PD.PK Cianjur*

6. Laporan mengenai permasalahan selama tahun buku berjalan yang mempengaruhi kegiatan PD.PK.

Kondisi dan permasalahan selama tahun buku berjalan mempengaruhi kegiatan PD.PK di Kabupaten Cianjur baik secara sendiri-sendiri maupun secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

- a) Terbatasnya sarana dan prasarana (secara umum) yang ada pada 7 (tujuh) PD.PK di wilayah Kabupaten Cianjur, sehingga berakibat pada kurangnya daya saing dalam memasarkan produk-produknya, ketetapan dan kecepatan serta kemudahan pelayanan kepada nasabah/masyarakat sedikit banyak terganggu.

- b) Pengikatan agunan dalam pemberian kredit masih belum kuat sehingga seringkali kesulitan dalam mengeksekusi jaminan apabila kredit tersebut bermasalah (macet).
- c) Tingkat pemahaman pegawai dan pengurus masing-masing PD.PK masih belum memadai terhadap peraturan-peraturan keuangan. Demikian pula wawasan mereka tentang dunia keuangan dengan berbagai dinamikanya, sehingga daya kreasi, inovasi dan hal lainnya yang sangat dibutuhkan dalam pengembangan PD.PK masih relatif rendah, bahkan seringkali tindakan/kebijakan yang diambil dalam operasional Bank berpotensi melanggar ketentuan keuangan yang berlaku yang pada akhirnya PD.PK mendapat judgement kurang baik dari pemegang saham.
- d) Masih ada permasalahan terdahulu yang merugikan PD.PK baik secara material maupun administrative yang sampai sekarang belum terselesaikan, sedikit banyaknya mempengaruhi pandangan para pemegang saham PD.PK menjadi kurang baik walaupun secara prospek usaha masih feasible untuk dikembangkan.

3.3 Konsep Akta Merger

Akta merger merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari akta perubahan anggaran dasar perusahaan hasil merger apabila merger mengakibatkan terjadinya perubahan anggaran dasar. Akta merger sebaliknya bisa merupakan dokumen yang independen (mandiri) tanpa digantungkan dengan keberadaan akta perubahan anggaran dasar apabila merger sama sekali tidak mengakibatkan perubahan anggaran.

Didalam proses merger yang dilakukan di 7 (tujuh) PD.PK di Kabupaten Cianjur tidak memiliki konsep akta merger yang sesuai dengan yang seharusnya, konsep akta merger yang ada dalam proses merger ini berupa *Keputusan bupati tentang Perubahan Atas Keputusan Bupati Cianjur Nomor 910/Kep. 16-adm.Perek/2014 Tentang Alokasi Dana Penyertaan Modal Daerah Kepada Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan Tahun Anggaran 2014*. Hal ini berdasarkan penjelasan dari salah satu anggota Tim merger Ibu Sri Mnerangkan :

Penyusunan merger 7 (tujuh) PD.PK kami tidak membuat dan tidak mempunyai konsep akta merger, tetapi hal-hal pokok yang ada didalam rancangan merger berupa penyertaan modal dasar pada tahun anggaran 2014 PD.PK Cianju hasil merger terdapat dalam Keputusan Bupati Cianjur Nomor 910 tersebut. Penyampaian Rancangan Merger Kepada Kreditur, Pemegang Saham Minoritas dan Karyawan Bank⁴⁰.

4. Penyampaian Rancangan Merger Kepada Kreditur

Kreditur merupakan pihak yang tergolong penting dan ikut menentukan keberhasilan suatu merger dikarenakan mereka mempunyai kepentingan sendiri dalam proses ini sebagai pihak eksternal perusahaan, dalam hal ini bisa berarti pula nasabah. Begitupun dengan para pemegang saham minoritas mereka mempunyai hak untuk menjual sahamnya kepada bank dengan harga yang wajar. Selain mereka hak-hak karyawan perusahaan juga harus dipertimbangkan sesuai dengan ketentuan bidang ketenaga kerjaan.

Penyampaian rancangan merger terhadap pihak-pihak tersebut dalam proses merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur tidak terlalu menjadi prioritas. Ini didasarkan kepada pernyataan salah satu pegawai dari PD.PK menjelaskan bahwa,

⁴⁰ Ibid.

tidak ada penyampaian rancangan merger secara langsung terhadap kreditur dan pemegang saham minoritas karena memang tidak ada pemegang saham minoritas, dalam kepemilikan PD.PK pemegang saham hanya terdiri dari 2 pihak yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Kabupaten Cianjur sehingga pemegang saham minoritas tidak ada. Untuk karyawan tidak secara langsung disampaikan tetapi mereka adalah pihak yang membuat dan sudah pasti mengetahuinya⁴¹.

Sedangkan penjelasan yang sama dikemukakan staf Bagian Perekonomian Setda Cianjur menerangkan bahwa karena ini adalah Perusahaan Daerah dan bukan PT maka penyampaian pada kreditur tidak ada, tidak ada pemegang saham minoritas⁴².

Bila dikaitkan dengan dasar hukum merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur yaitu Peraturan Pemerintah No 28 Tahun 1999 pasal 5a, disitu jelas menrangkan bahwa merger, konsolidasi, dan akuisisi dilakukan dengan memperhatikan kepentingan kreditur, pemegang saham minoritas dan karyawan bank. Sehingga penyampaian rancangan merger terhadap pihak-pihak tersebut dianggap penting seperti proses merger terhadap Perseroan Terbatas.

5. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Eksistensi suatu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dalam transaksi merger memegang peranan yang sangat penting. Tidak ada merger tanpa

⁴¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Uliane S.E. Staf Bagian Umum PD.PK Cianjur

⁴² Op.cit.

keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Persyaratan kehadiran (kuorum) dan pemungutan suara (voting) sangat penting dibandingkan agenda RUPS lainnya.

Dalam proses merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dilakukan sebanyak 3 kali. Rapat Umum Pemegang Saham pertama dilakukan pada tanggal 17 bulan Desember 2013 dengan materi pembahasan *Persetujuan para pemegang saham tentang Merger Terhadap 7 (tujuh) PD.PK Cianjur, Cibinong, Pagelaran, Karangtengah, Mande, Cugenang dan Campaka Kabupaten Cianjur*, dengan hasil pembahasan sebagai berikut :

- a) Para pemegang saham sepakat untuk melakukan merger terhadap 7 PD.PK di kabupaten Cianjur.
- b) Para pemegang saham sepakat para pengurus membentuk tim merger dan berkewajiban melakukan persiapan pelaksanaan proses merger dengan target realisasi sampai bulan Maret 2014.
- c) Tim merger ditetapkan oleh Keputusan Kepala Daerah.
- d) Tim merger segera membuat rancangan merger PD.PK dan diajukan kepada pemegang saham.
- e) Segala biaya yang dikeluarkan dalam pelaksanaan merger, dibebankan kepada lembaga.
- f) Pengesahan merger PD.PK ditetapkan oleh Surat Keputusan Gubernur Jawa Barat.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) kedua dilakukan pada tanggal 26 bulan Juni 2014 dengan materi pembahasan tentang *Persetujuan dan Pengesahan Rancangan Merger PD.PK Cianjur, Cibinong, Pagelaran, Karangtengah, Mande, Cugenang dan Campaka Kabupaten Cianjur ke dalam PD.PK Cianjur*. Dengan hasil pembahasan sebagai berikut :

- a) Melakukan merger terhadap 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur menjadi satu dengan nama PD.PK Cianjur.
- b) PD.PK Cianjur hasil merger berkedudukan di Kabupaten Cianjur dengan kantor-kantor cabang eks 7 PD.PK.
- c) Menetapkan Pengurus PD.PK Kabupaten Cianjur hasil merger sebagai berikut :

Dewan Pimpinan :

- Dadan Sugilar, SE
- Ir. Toharudin

Dewan Pengawas :

- Tjetjep Djaja Rachmat, Sos
- Nanang Achmad Mukarom

- d) Memberhentikan Dewan Pengawas dan Pimpinan 7 PD.PK.
- e) Modal dasar PD.PK Cianjur adalah sebesar Rp. 16.000.000.000,00 (enam belas miliar rupiah) dengan komposisi kepemilikan saham sebagai berikut:
 - Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebesar-besarnya 40% atau sebesar Rp. 6.400.000.000 (enam miliar empat ratus juta rupiah)

- Pemerintah Kabupaten Cianjur sekurang-kurangnya 60% atau sebesar Rp.9.600.000.000 (sembilan miliar enam ratus juta rupiah)
 - Kepemilikan saham lainnya, disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang sebelumnya dilakukan persetujuan melalui RUPS.
- f) Realisasi modal disetor pada PD.PK Cianjur sebesar Rp. 9.310.511.845,50 (sembilan miliar tiga ratus sepuluh juta lima ratus ribu delapan ratus empat puluh lima rupiah koma lima puluh) yang merupakan akumulasi penyertaan modal sampai dengan bulan Desember 2013 pada 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur.
- g) Posisi neraca keuangan per 31 Desember 2013 hasil audit KAP untuk masing-masing PD.PK terlampir dalam lampiran yang tidak dapat dipisahkan dalam keputusan RUPS ini.
- h) Posisi laba rugi per 31 Desember 2013 untuk masing-masing PD.PK terlampir dalam lampiran yang tidak bisa dipisahkan dalam keputusan RUPS ini.
- i) Hal-hal yang tidak tercantum dalam neraca dan rugi-laba per tanggal sebagaimana disebut pada angka 6 dan 7, merupakan tanggung jawab masing-masing pimpinan PD.PK sesuai masa jabatannya.
- j) Merger 7 (tujuh) PD.PK di Kabupaten Cianjur ditetapkan dalam Keputusan Gubernur Jawa barat.
- k) Posisi neraca dan rugi-laba pada saat pembukaan neraca PD.PK hasil merger, disesuaikan dengan posisi neraca dan rugi-laba pada saat neraca

penutupan yang ditanda-tangani oleh masing-masing pimpinan PD.PK, dan pada saat pembukaan neraca ditandatangani oleh Dwan Pengawas serta Pimpinan yang baru.

- l) Pengurus dan karyawan harus mensosialisasikan Rencana Merger, dengan menempatkan pengumuman pada lembaga masing-masing.
- m) Berdasarkan Perda pendirian PD.PK di Jawa Barat dan Banten, para pemegang saham setuju untuk menindaklanjuti proses legalitas merger dengan Surat Keputusan Gubernur.
- n) Pengurus PD.PK Cianjur diberikan kewenangan untuk melakukan monitoring dan pengawasan terhadap lembaga hasil merger.

Rapat Umum Pemegang Saham ketiga yang dilaksanakan pada tanggal 12 Desember 2014 dengan materi pembahasan *Pengesahan dan Persetujuan Dewan pengawas Terhadap Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Tahun 2015 PD.PK Cianjur*. Dengan hasil pembahasan sebagai berikut :

1. Pengesahan persetujuan Dewan Pengawas terhadap Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) tahun 2015 PD.PK Cianjur, yang sebelumnya telah dikaji, ditelaah, dan disetujui oleh Dewan Pengawas.
2. Agar pelaksanaan RKAT 2015 dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Hal-hal yang perlu mendapat perhatian khusus adalah sebagai berikut :
 - a. Pengurus dalam melakukan investasi untuk sarana kantor agar memperhatikan azas manfaat dan efisiensi serta pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- b. Pengurus segera melakukan pendataan dan inventarisasi kredit bermasalah.
- c. Proses penghapusbukuan kredit harus dilakukan kajian terlebih dahulu oleh Dewan Pengawas.
- d. Meningkatkan pendapatan dan melakukan efisiensi dalam operasional.
- e. Melakukan ekspansi kredit dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian.
- f. Dalam melakukan operasional lembaga harus disertai dengan penerapan Tata kelola perusahaan yang baik, khususnya pengeluaran biaya dan manajemen resiko yang memadai.

Rapat Umum Pemegang Saham pada tanggal 12 Desember 2014 juga dilaksanakan dengan 2 materi pembahasan, materi pembahasan yang kedua adalah *Pengakuan para Pemegang Saham Terhadap Tambahan Penyertaan Modal Pemerintah Kabupaten Cianjur Tahun Anggaran 2014 kepada 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur*. Dengan hasil pembahasan sebagai berikut :

1. Para pemegang saham mengakui pada tahun 2014 adanya tambahan penyertaan modal Pemerintah Kabupaten Cianjur pada bulan Mei 2014 yang sudah diterima 7 PD.PK Kabupaten Cianjur.
2. Komposisi modal disetor dimaksud telah dikonsolidasi ke dalam Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan (PD.PK) Cianjur, sehingga komposisi modal disetor sampai dengan bulan Desember 2014 sebagai berikut :

Tabel 3.12

Komposisi Modal Disetor

NO	NAMA PD.PK	PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT	KABUPATN CIANJUR
1	PD.PK Cianjur	3.150.000.000,00	21.310.511.845,00
	JUMLAH	3.150.000.000,00	21.310.511.845,00

Sumber data : RUPS-LB PD.PK Cianjur

6. Pembiayaan Terhadap Pelaksanaan Merger/Penggabungan

Suatu merger atau penggabungan perusahaan tentu membutuhkan suatu pendanaan atau biaya yang tidak sedikit. Dana yang dibutuhkan bertujuan untuk merealisasikan proses merger tersebut sehingga salah satu aspek yang menentukan keberhasilan merger salah satunya adalah dana merger. Terdapat beberapa benyuk pembiayaan terhadap merger, yang paling umum adalah pembiayaan dari kas perusahaan atau lembaga yang melakukan penggabungan/merger tersebut.

Dalam proses merger 7 (tujuh) PD.PK di Kabupaten Cianjur pendanaan atau pembiayaan dilakukan sepenuhnya oleh pihak Perusahaan yaitu seluruh PD.PK di Kabupaten Cianjur yang melakukan merger, yaitu PD.PK Cianjur, Cibinong, Karangtengah, Pagelaran, Campaka, Cugenang dan Mande. Pembiayaan merger oleh pihak PD.PK didasarkan pada Rapat Umum Pemegang Saham pada tanggal 17 Desember 2013 (RUPS pertama) dengan materi pembahasan *Peresetujuan para pemegang saham tentang penggabungan Usaha Merger*

terhadap 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur. Pada hasil pembahasan point kelima menerangkan bahwa :

“Segala biaya yang dikeluarkan dalam pelaksanaan Merger/Konsolidasi 7 (tujuh) PD.PK di Kabupaten Cianjur dibebankan kepada lembaga”.

Lembaga yang dimaksud dalam point tersebut adalah seluruh PD.PK Cianjur sesuai dengan penjelasan dari Bapak Acep menerangkan, bahwa seluruh pembiayaan merger 7 PD.PK ditanggung oleh seluruh PD.PK dari awal hingga akhir penyelenggaraan proses merger⁴³.

B. Tahapan Pada Saat Merger (At-Merger) dan Setelah Merger (Post-Merger)

Proses merger yang baik tentu akan mempengaruhi terhadap keberhasilan dari merger itu sendiri, sehingga peraturan atau sistem yang mengatur tentang proses merger terhadap suatu lembaga harus diuji terlebih dahulu kesesuaiannya dengan objek merger. Dalam integrasi suatu perusahaan atau lembaga tentu harus ada dasar hukum untuk menaunginya, karena dalam merger integrasi tidak hanya dari fisik lembaga saja tetapi juga, visi dan misi, cara pandang dan tujuan dari masing-masing perusahaan atau lembaga yang akan melakukan merger.

Merger yang dilaksanakan oleh 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur tentu dilandasi oleh peraturan yang mengikatnya, apalagi ini adalah perusahaan daerah milik daerah tentunya. Tahapan pada saat merger (at-merger) pada merger 7

⁴³ Hasil Wawancara dengan Bapak Acep Spiandi. Acep Kasubag Investasi dan Perusahaan Daerah Bagian Perekonomian Setda Cianjur

PD.PK didasarkan pada Peraturan Gubernur Jawa Barat No 35 Tahun 2010 tentang Merger dan Konsolidasi PD.BPR dan PD.PK beserta turunannya yaitu Keputusan Gubernur Jawa barat No 581/Kep.874-Admerk/2014 tentang Merger PD.PK Di Kabupaten Cianjur Menjadi PD.PK Cianjur. Berikut adalah alur proses merger PD.PK Cianjur :

1. Pengajuan Izin Merger

Mengajukan izin merger kepada Gubernur Jawa Barat oleh masing-masing 7 (tujuh) Pimpinan PD.PK yang akan melakukan merger sesuai dengan kelengkapan data lampiran sebagai berikut :

a. Risalah RUPS.

Bentuk risalah rapat umum pemegang saham (RUPS) berbentuk dalam berita acara RUPS, berita acara adalah naskah dinas yang berisi pernyataan yang bersifat pengesahan atas sesuatu kejadian, peristiwa, perubahan status dan lain-lain bagi suatu permasalahan baik berupa perencanaan, pelaksanaan maupun pengendalian kebijaksanaan pimpinan. Terdapat empat berita acara hasil RUPS merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur dengan materi pembahasan sebagai berikut :

- Persetujuan para pemegang saham tentang Penggabungan Usaha (Merger/Konsolidasi) terhadap 7 (tujuh) Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan (PD.PK) yang ada di Kabupten Cianjur.

- Persetujuan dan Pengesahan Rancangan Merger 7 (tujuh) Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan (PD.PK) yang ada di Kabupaten Cianjur.
- Pengesahan Persetujuan Dewan Pengawas Terhadap Rencana Kerja Tahun Anggaran (RKAT) Tahun 2015 PD.PK Cianjur Kabupaten Cianjur.
- Pengakuan Para Pemegang Saham Terhadap Tambahan Penyertaan Modal Pemerintah Kabupaten Cianjur Tahun Anggaran 2014 Kepada PD.PK Cianjur di Kabupaten Cianjur.

b. Rancangan merger.

Didalam rancangan merger ini memuat tentang hal-hal atau data-data yang diperlukan dalam usulan rencana merger. Pada rancangan merger 7 Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan (PD.PK) di Kabupaten Cianjur rancangan merger terdapat diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Barat No 35 Tahun 2010 Tentang Merger/Konsolidasi PD.BPR dan PD.PK. disini telah meimuat tentang bagaimana dan apa saja yang diperlukan didalam rancangan merger.

c. Peraturan Gubernur Jabar No 35 Tahun 2010 tentang Merger/Konsolidasi PD.BPR dan PD.PK.

Sebagai lampiran atau landasan pelaksanaan merger terhadap 7 PD.PK maka dilampirkan Pergub ini sebagai salah satu syarat pengajuan izin merger kepada Gubernur Provinsi Jawa Barat.

d. Bukti pengumuman ringkasan rancangan merger.

Bukti Pengumuman Ringkasan Rancangan Merger berbentuk sebuah Proposal yang membahas tentang Rancangan Merger 7 PD.PK yang didalamnya telah memuat latar belakang pelaksanaan merger ini.

2. Pemberian Izin Merger Dari Gubernur

Setelah mengajukan izin untuk dilakukannya merger terhadap 7 PD.PK, selanjutnya pemberian izin melaksanakan merger dari Gubernur Provinsi Jawa barat mengeluarkan atau menerbitkan izin dalam bentuk Keputusan Gubernur Nomor 581/Kep.874-Admerk/2014 tentang Merger PD.PK Di Kabupaten Cianjur Menjadi PD.PK Cianjur. Pada Diktum keempat sebagai lanjutan dari proses merger menjelaskan bahwa, Proses Penggabungan Usaha/Merger PD.PK di Kabupaten Cianjur sebagaimana dimaksud pada Diktum satu dilaksanakan paling lambat 30 (tiga puluh) hari sejak ditetapkannya Keputusan Gubernur ini, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Kewajiban awal Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan hasil merger menyusun penutupan neraca PD.PK yang dimergerkan.
- b. Pengurus PD.PK Cianjur menyusun neraca pembuka.
- c. Pengurus PD.PK Cianjur mengumumkan hasil penggabungan usaha/konsolidasi disertai dengan neraca pembuka hasil penggabungan usaha/merger.

d. Pengurus PD.PK Cianjur menyampaikan laporan pelaksanaan penggabungan usaha/merger paling lambat 10 hari setelah tanggal pengumuman kepada Gubernur Jawa Barat melalui Sekertari Daerah Provinsi Jabar dan Bupati Cianjur.

3. Peralihan Hak dan Kewajiban Demi Hukum

Pada saat berlakunya efektif merger seluruh aktiva dan pasiva PD.PK yang melakukan merger didahului dengan suatu proses likuidasi. Konsekuensi hukum dari pelaksanaan merger itu sendiri terdiri dari beberapa hal seperti adanya perubahan organ tubuh disetiap PD.PK sehingga kehilangan eksistensinya dan tidak memiliki harta bergerak maupun tidak bergerak karena beralih kepada perusahaan yang menerimam merger yaitu PD.PK Cianjur sebagai kantor pusat. Peralihan Hak dan Kewajiban atau aktiva dan pasiva dari PD.PK yang melakukan merger, dalam bentuk neraca saldo gabungan 7 PD.PK hasil merger sebagai berikut pada tabel 3.13:

Tabel 3.13

Pembukaan Neraca Saldo Gabungan PD.PK Cianjur Per 8 Agustus 2014

NO	PERKIRAAN	SALDO Rp.	NO	PERKIRAAN	SALDO Rp.
1	Kas	282.764.800	1	Kewajiban Segera	116.288.700
2	Antar Bank Aktiva	2.467.113.345	2	Tabungan	4.207.573.065
3	Kredit Yang Diberikan	15.158.499.203	3	Deposito	6.326.360.000
4	PPAPWD	-2.819.740.371	4	Antar Bank Aktiva	356.424.526
5	Aktiva Tetap & Inventaris	3.243.343.610	5	Pinjaman Yang Diterima	554.906.716
6	Penyusunan Inventaris	-779.916.747	6	Antar Kantor Pasiva	10.623.223.724
7	Asset Tidak Terwujud	285.000	7	Rupa-rupa Pasiva	5.922.272
8	Akumulasi dan Penurunan Nilai	0	8	Modal Dasar	41.940.938.836
9	Antar Kantor Aktiva	10.623.223.724	9	Modal Yang Belum Dasar	-29.630.426.990
10	Rupa-rupa Aktiva	2.610.637.837	10	Cadangan Umum	347.292.554
			11	Cadangan Tujuan	276.783.602
			12	Laba Tahun lalu	-4.499.735.968
			13	Laba Tahun Berjalan	160.659.365
	Jumlah	30.768.210.402		Jumlah	30.786.210.402
I	PENDAPATAN		III	BIAYA	
1	Bunga Penempatan	62.571.025	1	Bungan Bank	45.589.919
2	Bunga Kredit	1.948.131.225	2	Bunga Tabungan	276.901.456
3	Provisi dan Komisi	232.521.250	3	Bungan Deposito	451.378.666
4	Pendapan OP lainnya	177.309.638	4	Bungan pinjaman yang diterima	12.229.999
5	Pendapatan Non OP	184.717.592	5	Bunga Pihak III Lainnya	-
			6	Premi Asuransi	29.193.400
			7	Pegawai	798.605.000
			8	Pendidikan	6.400.000
			9	Sewa	2.600.000
			10	Pajak-pajak	7.774.372
			11	Pemeliharaan/Perbaikan	89.250.312
			12	Penghapusan Piutang	117.931.621
			13	Penyusunan AT/I	95.158.460
			14	Barang Jasa Pihak Ketiga	298.395.501
			15	Operasional lainnya	201.959.539
			16	Biaya Non OP lainnya	10.316.000
	Jumlah Pendapatan	2.605.250.730		Jumlah Biaya	2.443.754.745
				Taksiran Pajak Penghasilan	836.620
				Laba Bersih	160.659.365

Sumber data : *Laporan Pelaksanaan Merger*

Setelah pelaksanaan merger dan Perusahaan secara formal telah bersatu dengan dikeluarkannya neraca gabungan 7 PD.PK yang melakukan merger di Kabupaten Cianjur, integrasi diantara perusahaan yang dulunya mandiri dan sekarang menyattu harus terus dilakukan agar merger 7 PD.PK mendapatkan hasil yang diinginkan untuk meningkatkan kualitas dan keberadaannya. Maka dari itu

diperlukan data-data yang bersifat jangka panjang setelah perusahaan bersatu untuk menunjang aktivitas atau target kinerja mereka, sebagai berikut :

1. Data tentang pengukuran, keuntungan, perbandingan dan peramalan.

Tabel 3.14

Proyeksi Perkembangan Usaha

No	Uraian	Estimasi Des-2014	Proyeksi Des-2015	Perkembangan	
				Rp	%
1	Asset	23.283.021	34.470.053	11.187.032	48
2	Simpanan	12.722.395	20.751.658	8.029.263	63
3	Kredit	19.133.770	29.769.032	10.635.262	56
4	Modal	12.310.512	14.060.512	1.750.000	14
5	Pendapatan	4.783.566	7.325.787	2.542.221	53
6	Biaya	3.997.843	6.197.911	2.200.068	55
7	Laba/Rugi	-3.761.849	-2.707.231	1.054.618	-28

Sumber Data : *Berita Acara RUPS 12-12-2014*

Dapat dilihat dari tabel di atas proyeksi atau target perkembangan usaha setelah dilakukannya proses merger 7 (tujuh) Perusahaan Daerah Perkreditan Kecamatan di Kabupaten Cianjur. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan merger tidak semata-mata hanya untuk menjadi ajang eksistensi PD.PK untuk melakukan perubahan atau restrukturisasi saja, tetapi ada target yang harus dicapai untuk meningkatkan kualitas PD.PK dalam segala hal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menengah kebawah khususnya masyarakat yang bergerak di bidang Usaha Kecil Menengah (UKM).

2. Data Tentang Keuntungan Yang Diharapkan

Sesuai dengan Tabel 3.14 pada uraian No 5 yaitu pendapatan menerangkan, pendapatan diproyeksikan meningkat sebesar 53,14% atau Rp. 2.542.222 terutama peningkatan hasil bunga, provisi kredit atas realisasi kredit serta jasa pelayanan payment point. Untuk tahun 2015 PD.PK Cianjur hasil merger akan mencoba menurunkan suku bunga kredit secara bertahap agar dapat bersaing dengan Bank/Perusahaan lain atau lembaga keuangan lainnya.

Lalu didalam RKAT Tahun 2015 juga menjelaskan tentang laba setelah pajak atau laba bersih setelah dipotong pajak, diproyeksikan meningkat sebesar 42,92% hingga pencapaian sebesar Rp. 1.054.618 dengan upaya menekan biaya seefisiensi mungkin agar bisa tercapai dan dengan upaya peningkatan tetapi hal ini apabila setoran modal terealisasi.

3. Data Tentang Parameter Gangguan Produksi

Berdasarkan kondisi di atas permasalahan yang dihadapi PD.PK Cianjur hasil merger berkaitan dengan kegiatan yang menunjang operasional Bank sesuai pada RKAT tahun 2015 diantaranya sebagai berikut :

- Sarana kantor yang belum sepenuhnya menunjang kegiatan operasional Bank, karena ruangan yang dimiliki sangatlah rendah.
- Perusahaan belum mampu menurunkan suku bunga kredit dan dana pihak ke tiga karena modal yang disetor oleh pemilik masih belum menunjang sepenuhnya untuk ekspansi kredit.
- Perusahaan membutuhkan peningkatan likuiditas melalui modal disetor yang dibutuhkan untuk ekspansi kredit dengan suku bunga yang murah.

- Perusahaan belum optimal dalam melakukan ekspansi kredit, hal ini ditunjukkan dengan likuiditas yang dimiliki masih cukup kurang dan sangat rentan.
- Perusahaan belum optimal dalam menghimpun dana dari pihak ketiga (Tabungan dan Deposito) hal ini berpengaruh dalam memenuhi sumber pendanaan yang digunakan untuk ekspansi kredit.
- Perusahaan masih memiliki NPL Gross yang cukup tinggi.
- Perusahaan membutuhkan pendidikan dan pelatihan bagi SDM untuk meningkatkan kemampuan.

4. Data Tentang Perbandingan Penjualan

Data tentang perbandingan penjualan dilihat dari produk dan layanan yang diberikan oleh PD.PK Cianjur hasil merger yang terdiri dari

a. Kredit yang diberikan

PD.PK Cianjur mempunyai tiga jenis produk kerja, yaitu kredit modal kerja umum, kredit modal kerja mikro dan kredit konsumtif masing-masing jenis kredit mempunyai ketentuan dan peraturan yang berlaku.

- Kredit modal kerja
- Kredit investasi
- Kredit konsumtif
- Kredit mikro mini

b. Simpanan

PD.PK Cianjur mempunyai produk simpanan dengan jenis tabungan dan deposito berjangka.

- Tabungan

SIMASPEL (simpanan masyarakat dan pelajar) adalah tabungan yang diperuntukan bagi masyarakat dan pelajar.

- Deposito berjangka

Simpanan yang berjangka waktu dan ketentuan tertentu.

- Jangka waktu 3 bulan
- Jangka waktu 6 bulan
- Jangka waktu 9 bulan
- Jangka waktu 12 bulan

Dilihat dari produk dan layanan yang diberikan oleh PD.PK sesuai dengan **Tabel 3.14** tentang perkembangan usaha menunjukkan perbandingan antara simpanan dan kredit pada tahun 2014 dan 2015. Estimasi simpanan pada Bulan Desember 2014 sebesar 12.722.395 dengan proyeksi pada Bulan Desember 2015 sebesar 20.751.658 dengan perkembangan sebesar Rp. 8.029.263 / 63,11%. Sedangkan estimasi kredit pada Bulan Desember 2014 sebesar 19.133.770 dengan proyeksi pada Bulan Desember 2015 sebesar 29.769.032 dan perkembangannya sebesar Rp. 10.635.262 / 55,58%.

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Merger 7 (tujuh) PD.PK Di Kabupaten Cianjur.

Keberhasilan suatu proses integrasi atau restrukturisasi perusahaan atau lembaga lainnya tidak lepas dari faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya, baik dari dalam atau internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Dalam beberapa proses merger yang telah dilakukan faktor yang sangat mempengaruhi terhadap suatu proses merger atau penggabungan adalah keseriusan atau komitmen dari pemilik, pengurus beserta jajaran terkait didalam perusahaan tersebut. Karena didalam suatu proses merger tidak hanya menyatukan dua atau lebih perusahaan yang berbeda, tetapi visi dan misi, serta cara pandang kedua pihak yang sebelumnya berbeda harus disamakan persepsinya. Selain itu proses atau tata cara merger yang baik dan sesuai juga sangat mempengaruhi keberhasilan dari merger itu sendiri, karena pada setiap proses merger yang terjadi, sebelum dilakukannya merger sudah disusun bagaimanakah tata cara merger yang sesuai dengan spesifikasi perusahaan atau lembaga yang demikian.

1. Bentuk Komitmen

Proses merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor didalamnya untuk mencapai keberhasilan merger, diantaranya dengan adanya komitmen dari Pemilik dan Pengurus PD.PK. berikut adalah bentuk-bentuk komitmen dari Pemilik 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur :

- a. Penyusunan dan pembuatan Perda/Pergub dan Perbup tentang merger yang terkait dengan merger 7 PD.PK adalah :

- Perda Provinsi Jawa Barat No 30 tahun 2010 tentang Perubahan Atas Perda Provinsi Jabar No 14 Tahun 2006 Tentang PD.BPR dan PD.PK.
 - Pergub Jawa Barat No 35 Tahun 2010 Tentang Merger dan Konsolidasi PD.BPR dan PD.PK.
 - Keputusan Gubernur Jawa Barat No 581/Kep.874-Admerk/2014 Tentang Merger PD.PK Di Kabupaten Cianjur Menjadi PD.PK Cianjur.
 - Keputusan Bupati Cianjur No 539.05/Kep.384-pe/2013 Tentang Pembentukan Tim Merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur.
 - Keputusan Bupati No 910/Kep.131-Adm Perek/2014 tentang Alokasi Dana Penyertaan Modal Daerah Kepada PD.PK Tahun Anggaran 2014.
- b. Kesiapan untuk memberikan penyertaan modal kepada 7 PD.PK Cianjur hasil merger dengan dibuatnya Peraturan-peraturan mengenai alokasi penyertaan modal PD.PK hasil Merger.
- c. Mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang bertujuan untuk mensukseskan proses merger.

Selanjutnya bentuk komitmen tidak hanya dari pemilik PD.PK, tetapi dari para pengurus PD.PK juga demikian. Bentuk komitmen para pengurus PD.PK dituangkan dalam bentuk surat pernyataan kesanggupan. Sesuai dengan instruksi dari Pemerintah Kabupaten Cianjur dan Provinsi Jawa barat bahwa seluruh para

pimpinan dan karyawan PD.PK 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur untuk melengkapi data sebagai berikut :

- a. Adanya kesanggupan/ Pernyataan dari Para Pimpinan dan Karyawan/i terhadap Penggabungan Usaha Merger 7 (tujuh) PD.PK, masing-masing dibuat dan ditandatangani diatas materai @ Rp 6.000
- b. Adanya kesanggupan/ Pernyataan dari Para Pimpinan dan Karyawan/i untuk ditempatkan dalam wilayah Kabupaten Cianjur. Kesanggupan/ Pernyataan masing-masing dibuat dan ditandatangani diatas materai @ Rp. 6000

2. Tekhnis / Proses

Selain bentuk komitmen, faktor yang mempengaruhi proses merger 7 PD.PK di kabupaten Cianjur adalah teknis/proses dari merger itu sendiri, proses merger 7 PD.PK dilandasi oleh peraturan-peraturan yang mengikatnya sebagai berikut :

- a. Pergub Jawa Barat No 35 Tahun 2010 Tentang Merger dan Konsolidasi PD.BPR dan PD.PK.
- b. Keputusan Gubernur Jawa Barat No 581/Kep.874-Admerk/2014 Tentang Merger PD.PK Di Kabupaten Cianjur Menjadi PD.PK Cianjur.
- c. Keputusan Bupati Cianjur No 539.05/Kep.384-pe/2013 Tentang Pembentukan Tim Merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur.
- d. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Didalam peraturan-peraturan tersebut menjelaskan tentang bagaimana proses perispan merger sampai proses merger selesai dilaksanakan, seperti didalam Pergub No 35 mengatur tentang usulan rancangan merger, lalu dalam Keputusan Gubernur No 581 menjelaskan tentang prosedur merger beserta rancangan anggaran dasar. Selanjutnya didalam Keputusan Bupati No 539 menjelaskan tentang pembentukan tim merger sebagai panitia pelaksana dari proses merger itu sendiri, dan ketentuan-ketentuan lainnya yang mendukung proses merger dan merealisasikan bentuk proses merger itu ada didalam Rapat Umum pemegang Saham.

3. Konsep

Suatu merger tidak terlepas dari pertanyaan, bagaimana merger ini dilakukan? Sehingga dibutuhkan suatu pengonsepan yang baik dan logis untuk menentukan alur dari proses merger tersebut. Dalam merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur pengonsepan dilakukan dari mulai sebelum merger itu terjadi, dimana para pemilik saham dan pengurus PD.PK melakukan penguatan komitmen dari pihak masing-masing sebelum dibentuknya tim merger. Hal ini berlanjut, menurut penuturan Ibu Sri Wulandari selaku staf Setda Bagian Perekonomian Kabupaten Cianjur, inti konsepnya adalah bagaimana mensukseskan merger ini sehingga setiap tindakan yang dilakukan dipikirkan dengan matang, dari mulai

penunjukan pihak profesional, pembuatan rancangan merger dan pembahasan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)⁴⁴.

D. Perbandingan/Perubahan 7 PD.PK Sebelum dan Sesudah Merger

Pelaksanaan merger dalam suatu perusahaan atau lembaga ditujukan untuk meningkatkan kesehatan perusahaan tersebut dalam semua bidangnya, baik itu strukturisasi, permodalan, sistem pelayanan, peningkatan Sumber Daya Manusia termasuk juga sarana dan prasarana. Perubahan bentuk perusahaan secara formal dalam suatu pelaksanaan merger dapat dilihat secara langsung dan jelas, tetapi untuk menyatukan cara pandang dari setiap karyawan perusahaan yang dulu berbeda visi dan misi dibutuhkan waktu yang tidak sebentar bahkan bertahun-tahun. Merger 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur secara umum ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang lebih baik dan meningkatkan kesehatan seluruh PD.PK di Kabupaten Cianjur, pelaksanaan merger ini menghasilkan beberapa perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal terhadap PD.PK dalam melaksanakan fungsinya. Berikut adalah beberapa perubahan 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur sebelum dan sesudah pelaksanaan Merger.

1. Perubahan Nama dan Kedudukan

Sebelumnya 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur tidak memiliki kantor pusat maupun cabang, dalam arti setiap PD.PK berdiri sendiri dan berada dibawah naungan langsung Pemerintah Daerah. Setelah dilakukan merger nama dan

⁴⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Sri Wulandari, M.H. Staf Setda Bagian Perekonomian Kabupaten Cianjur.

kedudukan seluruh PD.PK berganti, terjadi proses integrasi sehingga terdapat kantor pusat dan kantor cabang sebagai berikut :

a. Nama dan Kedudukan :

- Nama : PD.PK CIANJUR
- Kedudukan : Jln. Komplek SLTP Negeri 1 Cianjur No. 2

b. Nama dan Kedudukan Kantor Cabang :

- Nama : PD.PK Cianjur Cabang Karangtengah
Kedudukan : Jln. Halteu Maleber No. 21
- Nama : PD.PK Cianjur Cabang Mande
Kedudukan : Jln. R.A. Natamanggala No. 1
- Nama : PD.PK Cianjur Cabang Cugenang
Kedudukan : Jln. Raya Cugenang No. 46
- Nama : PD.PK Cianjur Cabang Campaka
Kedudukan : Jln. Raya Babakan Pabrik warung bitung
- Nama : PD.PK Cianjur Cabang Pagelaran
Kedudukan : Jln. Raya Pagelaran
- Nama : PD.PK Cianjur Cabang Cibirong
Kedudukan : Jln. Raya Cibirong-Sindangbarang

2. Restrukturisasi Susunan Pengurus

Sebelum dilaksanakan merger terhadap 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur hanya terdiri dari Dewan Pengawas, Pimpinan, langsung dibawahnya adalah para Kepala Bagian. Perubahan susunan pengurus dimulai dari tingkat pusat yang

sekarang terdiri Pimpinan Utama dan Pimpinan dua, lalu perubahan terhadap para Pimpinan PD.PK sebelum merger menjadi kepala cabang yang tingkatannya sejajar dengan para Kepala Bagian di kantor pusat. Berikut adalah susunan pengurus kantor pusat.

- Dewan Pengawas

Ketua : Tjetjep Djaja Rachmat

Anggota : Nanang A. Mukarom

- Direksi

Pimpinan Utama : Dadan Sugilar

Pimpinan : Toharudin

3. Restrukturisasi Sumber Daya Manusia

Setelah pelaksanaan merger pada 7 PD.PK di Kabupaten Cianjur, terjadi restrukturisasi pada seluruh pegawai yang ada di 7 PD.PK dalam rangka pengembangan organisasi dan sumber daya manusia (SDM), dengan cara melakukan rotasi/mutasi dan pelaksanaan pendidikan dan latihan (Diklat) . berikut adalah rencana pengembangan tersebut :

a. Untuk RKAT 2015 minimal 6 bulan sekali akan diadakan rotasi/mutasi dengan tujuan :

- Penyegaran untuk menghilangkan kejenuhan
- Antisipasi terhadap penyalahgunaan
- Penerapan Reward / Punishment
- Peningkatan kinerja karyawan

- Peningkatan pengetahuan
 - Atas kebutuhan
- b. Rencana pengembangan SDM akan dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai apabila ada undangan/diadakan pelatihan dan juga akan memberikan kesempatan kepada pegawai yang akan melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi secara bertahap, tentunya dengan subsidi/bantuan dana sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan juga apabila dibutuhkan pegawai baru.
- c. Rencana untuk mengadakan pendidikan dan latihan secara lokal. Adapun rencana tersebut sebagai berikut :

Tabel 3.15

Rencana Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Periode 2015	Rencana Materi
Januari	-
Februari	Analisis Kredit Mikro
Maret	Pendidikan Penanggulangan Kredit Bermasalah
April	Pendidikan Dasar Perbankan
Mei	Strategi Marketing Kredit Memenangkan Persaingan
Juni	-
Juli	Pendidikan Pemasaran Produk Tabungan dan Deposito
Agustus	Evaluasi Penanggulangan Kredit Bermasalah
September	Pendidikan Umum tentang Penyelesaian LPL
Oktober	Evaluasi Pemasaran Produk Tabungan dan Deposito
November	Evaluasi Penanggulangan Kredit Bermasalah Lanjutan
Desember	Evaluasi Kinerja PD.PK Cianjur Periode 2015
Sumber Data : <i>RKAT PD.PK Cianjur Tahun 2015</i>	

Untuk biaya pendidikan diambil dari hasil perhitungan 5% dari biaya tenaga kerja tahun lalu.

4. Sektor Produksi, Pemasaran, Iklan dan lainnya.

Dalam meningkatkan kualitas dan memperbaiki Perusahaan, PD.PK Cianjur hasil merger membuat beberapa rancangan baik dari sektor produknya, pemasaran, dan iklan untuk rencana kerja mereka dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan menyetatkan perusahaan sebagai salah satu tujuan pada saat dilakukannya merger. Beberapa hal yang akan dilakukan sebagai berikut :

- a. Dalam rangka menekan kredit bermasalah akan dibuat TIM penanganan kredit bermasalah, dan memberikan insentif kepada karyawan yang berhasil mendapatkan tagihan/menurunkan kredit bermasalah, hal ini bagian dari pada pemberian reward and punishment.
- b. Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat telah dibuka pelayanan Payment point / tempat pembayaran PLN, Telkom, Pulsa, dll yang bekerjasama dengan PT. Akses BPR KS.
- c. Dalam hal upaya untuk menekan / menurunkan kredit Non Lancer (NPL) kami telah melakukan upaya sebagai berikut diantaranya :
 - Telah membentuk Tim kecil penangan kredit bermasalah, dimana tim tersebut melibatkan karyawan PD.PK Cianjur.
 - Terus melakukan pengembangan Dana Pihak Ketiga (DPK) guna ekspansi kredit untuk mengimbangi peningkatan kredit non lancar.
 - Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak tertentu dan terkait yang dianggap bisa untuk membantu penyelesaian kredit non lancar tersebut seperti diantaranya :

- Koordinasi dengan para kepala dinas apabila bawahannya/pegawainya terdapat kredit bermasalah.
- Koordinasi dengan Sekertaris Daerah Pemda Kabupaten Cianjur melalui Bagian Perekonomian Setda Kabupaten Cianjur.
- Melakukan kunjungan/penagihan secara persuasip (terus menerus) sekaligus membuat surat tagihan kepada debitur yang bersangkutan.
- Membuat surat pemanggilan terhadap debitur yang bersangkutan.
- Melakukan upaya eksekusi jaminan/agunan dengan cara dijual.
- Memberikan insentif sebagai rangsangan kepada pegawai/tim dalam upaya penurunan
- Jika mendapat ijin dari pemilik kredit bermasalah dapat dihapusbukukan/dialihkan pada rupa-rupa aktiva (RRA).