

## Strategi pertumbuhan PT Apexindo Pratama Duta Tbk pada industri pengeboran minyak dan gas bumi : pendekatan free cash flow

Pujitriasih Prabandari

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20460530&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

#### **ABSTRAK**

PT Medco Energi Internasional Tbk (MEI), sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak di industri minyak dan gas bumi, juga terimbas krisis ekonomi tersebut. Sebelum krisis ekonomi, seperti umumnya perusahaan besar lainnya, MEI banyak melakukan investasi jangka panjang dengan pinjaman dalam mata uang dolar Amerika, yang berbiaya relatif lebih rendah tanpa dilengkapi fasilitas perlindungan yang memadai. Akibatnya pada saat krisis ekonomi melanda yang ditandai dengan turunnya nilai tukar Rupiah secara drastis, MEI tidak mampu membayar hutang jangka pendeknya dalam mata uang asing yang jatuh tempo. Untuk dapat bertahan hidup, mau tidak mau dilakukan restrukturisasi hutang yang dimilikinya, baik dengan mengkonversi hutang menjadi penyertaan modal, penjadwalan kembali pembayaran hutang dan melakukan review atas kinerja bisnis masing-masing anak perusahaan.

Proses restrukturisasi keuangan yang sudah dimulai sejak tahun 1999 ini dinilai berhasil menyelamatkan MEL Langkah selanjutnya, MEI mengkaji kinerja anak perusahaan yang belum merighasilkan laba, salah satu di antaranya adalah PT Meta Epsi Antareja (MEA), perusahaan yang bergerak di bidang pengeboran darat, yang dalam beberapa tahun terakhir terns mengalami kerugian. Karena MEI memiliki anak perusahaan lain yang bergerak di industri yang sama dengan kinerja yang baik, PT Apexindo Pratama Duta (Apexindo), dan setelah mempertimbangkan seluruh opsi yang ada, maka diputuskan kedua perusahaan tersebut dimerger. Yang dimerger adalah MEA (target company) yang masih mengalami kerugian, yang melebur dalam Apexindo (acquiring company) yang telah memiliki keuntungan yang memuaskan.

Merger yang dilakukan ini bertujuan meningkatkan efisiensi melalui sinergi yang tercipta, menyatukan kompetensi untuk memperluas portofolio jasa yang ditawarkan sehingga menambah sumber pendapatan bagi perusahaan.

Pasca merger, penulis ingin melihat apakah tujuan merger semula dapat dicapai. Karena itu penulis melakukan analisis, baik analisis eksternal - umum maupun industri - dan analisis internal, serta mencatat keunggulan bersaing (competitive advantages) dan kompetensi inti (core competition) yang dimiliki Apexindo. Penulis juga melakukan perhitungan Free Cash Flow untuk dapat mengukur shareholders value yang dihasilkan dari merger tersebut Perhitungan Free Cash Flow Valuation digunakan sebagai salah satu alat pengukuran dari Value Based Management (VBM). Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai per saham adalah Rp 542, lebih tinggi dari harga jual saham per 31 Desember 2002, yaitu Rp 385.

Agar keunggulan bersaing (competitive advantage) dan kompetensi inti (core compentecy) yang dimiliki Apexindo tetap memberikan pertambahan nilai kepada pemegang saham Apexindo, dan agar harga pasar

Apexindo lebih mendekati nilai intrinsiknya, terdapat beberapa tindakan yang perlu diambil, sebagai berikut :

<br><br>

a. Melakukan kajian komprehensif terhadap efek-efek negative merger

Menurut hemat penulis, proses identifikasi problem yang sehubungan dengan merger, belum dilakukan secara komprehensif. Kajian ini akan membantu Apexindo membentuk langkah-langkah yang harus diambil untuk memperbaiki kondisi tersebut.

<br><br>

b. Penerapan strategi pasca merger yang tepat

Pada tingkat unit bisnis, strategi yang diperlukan Apexindo adalah mencari pasar baru agar rig-rig yang dimiliki terutilisasi penuh, salah satunya dengan melakukan analisis mendalam untuk menurunkan harga jual jasa pengeboran darat, mencari peluang pasar baru bagi rig lepas pantainya untuk menurunkan ketergantungan Apexindo terhadap satu pelanggan, dan meningkatkan efisiensi/produktivitas dari kegiatan operasional. Pada tingkat korporat, Apexindo perlu menguatkan kontrol, koordinasi dan transfer knowledge kepada anak perusahaannya, agar keberadaan anak perusahaan memperkuat market power Apexindo.

<br><br>

Setelah strategi-strategi tersebut ditetapkan, Apexindo perlu membuat kontrol agar kemajuan pencapaian dari strategi tersebut dapat diukur, dan tindakan koreksi dapat diambil sesegera mungkin. Kontrol ini dapat berupa financial control maupun pencapaian milestone dari strategi yang diterapkan.

<br><br>

Adalah penting bagi Apexindo untuk menerapkan good corporate governance dan ethics dalam manajemennya. Hal ini menjadi penting agar pencapaian strategi bukanlah merupakan usaha rekayasa di luar batas-batas kewajaran untuk mencapai hasil, namun benar-benar merupakan kumpulan tindakan produktif jangka pendek, menengah dan jangka panjang.