Universitas Indonesia Library >> UI - Tesis Membership

Evaluasi terhadap Kinerja Pasca Merger Perusahaan Multinasional Minyak dan Gas Bumi "TFE" dalam Persaingan Global

Chandra Alamsyah, author

Deskripsi Lengkap: https://lib.ui.ac.id/detail?id=90864&lokasi=lokal

---

Abstrak

Merger dan akuisisi pada penghujung abad dua puluh ini banyak dilakukan oleh berbagai pelaku bisnis termasuk di dalam industri minyak dan gas bumi. Antara lain terbentuknya empat perusahaan raksasa minyak dan gas bumi internasional yang merupakan hasil mega merger yaitu Exxon Mobil, BP, Chevron Texaco dan TFE. Dimana produksi ke empat perusahaan tersebut ditambah dengan RD/Shell (tidak melakukan merger) adalah cukup signifikan yaitu mencapai 15% produksi dunia atau 50% produksi negara OPEC.

Dengan cadangan minyak dan gas bumi sebesar 1875.1 milyar barrel setara minyak (boe atau barrel oil equivalent) pada tahun 1999 yang tidak terperbaharukan (non renewable), tetapi konsumsi dunia diperkirakan meningkat dan 76.0 juta barrel per hari (tahun 2000) menjadi 118.9 juta barrel per hari (tahun 2020), maka cadangan minyak dan gas bumi akan habis. Melalui persaingan yang ketat untuk aktif mencari cadangan baru, meluaskan pangsa pasar, memasok kebutuhan dunia dan ditambah dengan harga minyak yang rendah pada tahun 1998 (US$ 11 per barrel), telah mendorong lebih dari 10 perusahaan minyak dan gas bumi sejak tahun 1998 untuk melakukan external expansion melalui merger.

Untuk itu, TFE yang merupakan sebuah perusahaan multi nasional perminyakan Perancis melakukan dua kali merger di awal tahun 1999 dan tahun 2000, sehingga menjadikan TFE peringkat nornor lima terbesar di dunia.

Karena banyaknya merger dan akuisisi yang gagai bahkan mencapai 58% sebagaimana hasil riset A.T.Kearney tahun 1998/1999, maka dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan TFE pasca merger ini. Namun dengan keterbatasan data dan besarnya kegiatan TFE yang meliputi sektor hulu hingga hilir maka penelitian terbatas pada kegiatan eksplorasi dan produksi (E&P) yang merupakan kegiatan hulu.

Evaluasi sesuai frame work yang dibuat, dilakukan terhadap kinerja finansial, operasi, teknologi, analisapersaingan, integrasi dan pengelolaan resiko dengan mengacu kepada visi, strategi dan objektif perusahaan serta membandingkan kinerja sebelum merger dengan pasca merger dan dengan empat perusahaan terbesar minyak dan gas bumi lainnya.

Metodologi yang digunakan adalah deskriptif dan analitis meliputi analisa keuangan, performance, resource base, supply demand, statistik, melalui pendekatan strategic management serta observasi data primer.

Dengan visi yang berbunyi "Bigger and better through targeted growth", TFE memprioritaskan peningkatan

keuntungan sektor hulu (E&P) serta memperkuat posisi sebagai salah satu leader di dunia dalam pemasaran gas bumi dan LNG. Sasaran yang hendak dicapai antara lain meningkatkan EPS lebih dari dua kali, penurunan biaya (technical cost) dari $8 menjadi $ 6.5 pada tahun 2003, peningkatan produksi menjadi 2.8 juta boe per hari (tahun 2005) dari 0.8 juta boe (tahun 1998) serta memelihara umur cadangan minyak dan gas bumi agar minimum 13 tahun. Dengan cadangan sebesar 10.98 milyar barrel, TFE memproduksi 2.2 juta barrel per hari pada tahun 2001.

Selain itu kontraktor production sharing TFE EPI yang merupakan subsidiary TFE di Indonesia dengan produksi sekitar 500,000 boe per hari (tahun 2001), saat ini merupakan penghasil gas bumi terbesar di Indonesia. SaJngan datang dari perusahaan lain seperti CPI, BP, Exxon Mobil Indonesia yang juga merupakan subsidiary dari perusahaan raksasa hasil merger yang disebutkan di atas. Untuk diketahui, secara keseluruhan Indonesia juga mengalami penurunan produksi minyak bumi namun gas bumi meningkat setiap tahun yang diekspor melalui LNG Bontang dan Arun.

Hasil evaluasi terhadap TFE dengan membandingkan kinerja sebelum dan pasca merger, memperlihatkan pertumbuhan (growth) sektor keuangan dan operasi yang meningkat. Pertumbuhan penjualan pasca merger meningkat menjadi 46.9 % dibandingkan sebelum merger yang 8.2%, operating income pasca merger 62.5% versus 14.6%, ROCE (korporat) pasca merger sebesar 17.7% dibandingkan dengan 7.4% dan EPS meningkat dari 4.29 euro pada tahun 1998 menjadi 10.85 euro pada tahun 2001. Peningkatan aspek operasi berupa pertumbuhan cadangan minyak dan gas bumi menjadi 29.3% dari 4.6% sebelum merger. Namun sebaliknya, pertumbuhan produksi mengalami penurunan dari 6.7% sebelum merger menjadi 3.2% pasca merger. Keberhasilan lain adalah biaya (technical cost) yang turun dari $7.9 menjadi $7.2 per barrel setara minyak pasca merger. Dan melalui penerapan teknologi maju, produksi minyak dan gas bumi dapat ditingkatkan lebih dari 600,000 boe per hari. Demikian juga aspek organisasi dan manajemen berhasil dengan tidak adanya permasalahan dari segi budaya, kepemimpinan, serta resiko yang dapat dikelola dengan baik.

Dapat disimpulkan bahwa TFE telah berhasil melakukan sinergi, terlihat dari peningkatan keberhasilan dalam eksplorasi, tersedianya cadangan minyak dan gas bumi yang signifikan, peningkatan produksi, penerapan teknologi, serta efisiensi melalui penurunan biaya, dan juga berhasil dalam melaksanakan integrasi pasca merger. Untuk mengantisipasi masa depan, disarankan TFE meningkatkan usahanya ke Timur Tengah, China dan India. Serta tetap menjaga komitmen untuk terus melakukan inovasi melalui peningkatan teknologi. Selanjutnya juga kemungkinan untuk mengakuisisi perusahaan lain yang mempunyai budaya sama harus dipertimbangkan, disamping melalui kerjasama partnership. Dan salah satu peningkatan produktivitas pekerja antara lain pengurangan pekerja melalui early retirement ataupun golden shake hand.