

PENGEMBANGAN STRATEGI PT ABC NIAGA DI INDUSTRI DISTRIBUSI GAS

DEVELOPMENT STRATEGY OF PT ABC NIAGA IN GAS DISTRIBUTION INDUSTRY

Auguar^{*1}, Muhammad Firdaus^{**}, dan Sahara^{**})

^{*)} PT ABC Niaga

Patra Jasa Office Tower Lt 16 Jalan Jend. Gatot Subroto Kav 32-34, Kuningan Timur, Jakarta Selatan 12950

^{**}) Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Meranti Wing 22 level 4-5, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

Abstract: *This study aims to analyze the development strategy of PT ABC Niaga in gas distribution industry. This study uses IFE and EFE Matrix, analysis SWOT matrix and QSPM. Prior to the analysis of the development of the strategy, first performed project feasibility analysis in the development plans of the city gas network from the aspects of company expenditure using capital budgeting. Then analyzed factors internal and external affecting business performance, SWOT analysis and formulated alternatives for the development of business strategies and their order of priority using QSPM. Analysis of internal and external factors each have a score of 2,541 and 3,261. QSPM matrix analysis shows that the strategy of "aggressive market penetration by expanding city gas area into potential region with high commercial activities" has the highest TAS value 10.943.*

Keywords: *gas distribution industry, IFE, EFE, SWOT, QSPM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengembangan strategi PT ABC Niaga di industri distribusi gas. Penelitian ini menggunakan Matriks IFE dan EFE, analisis SWOT, dan QSPM. Sebelum dilakukan analisis pengembangan strategi, terlebih dahulu dilakukan analisis kelayakan proyek dalam rencana pengembangan jaringan gas kota dari aspek pembelanjaan perusahaan dengan menggunakan metode capital budgeting. Selanjutnya dianalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja bisnis dengan analisis SWOT dan dirumuskan alternatif-alternatif strategi untuk pengembangan bisnis beserta urutan prioritasnya dengan menggunakan metode QSPM. Analisis faktor internal dan eksternal masing-masing memiliki skor 2,541 dan 3,261. Analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi "penetrasi pasar secara agresif dengan memperluas area gas kota di wilayah yang potensial dengan aktivitas komersial yang tinggi" memiliki nilai TAS tertinggi 10.943.

Kata kunci: industri distribusi gas, IFE, EFE, SWOT, QSPM

¹ Alamat Korespondensi:
Email: auguar@gmail.com

PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi, peningkatan produk domestik bruto (PDB) dan jumlah penduduk di Indonesia maka konsumsi bahan bakar minyak (BBM) akan semakin meningkat, baik untuk kegiatan produksi maupun transportasi. Mobilitas masyarakat semakin tinggi dan berdampak pada meningkatnya kebutuhan sarana transportasi, kebutuhan energi untuk listrik, telepon dan fasilitas umum lainnya. Di era tahun 1970-an, konsumsi minyak hanya dikisaran 6,8 juta ton. Namun, dari tahun ke tahun konsumsi terus meningkat dan tumbuh di kisaran 6,1% per tahun selama periode 1970 hingga 2015.

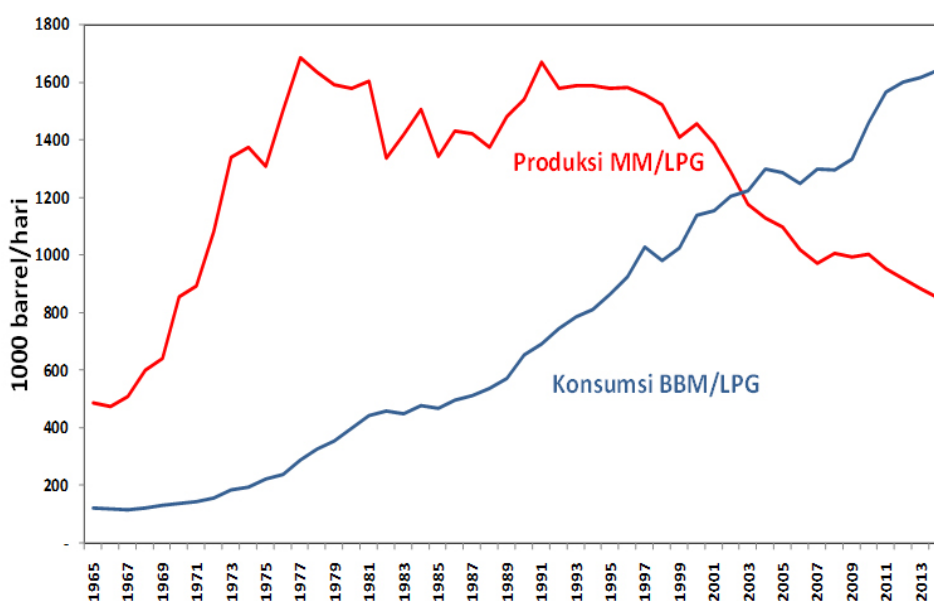
Kondisi yang bertolak belakang terjadi antara kinerja produksi dan konsumsi minyak dimana akhirnya Indonesia mengalami defisit minyak. Pada tahun 2004 Indonesia mengalami defisit sekitar 6,5 juta ton, kemudian terus meningkat hingga tahun 2015 mengalami defisit sebesar 33,6 juta ton. Konsekuensi defisit membuat Indonesia impor minyak baik dalam bentuk minyak mentah maupun hasil olahan (bensin, solar, dan minyak tanah) dan ketika impor semakin meningkat maka akan berdampak pada neraca perdagangan berjalan Indonesia. Menurut data Pertamina (2015) seperti yang terlihat pada Gambar 1, laju konsumsi BBM/LPG terus meningkat dan sudah melebihi produksi minyak mentah sejak 2001. Alternatif untuk menahan impor minyak adalah mengembangkan sumber energi lain yang tidak kalah

dalam hal nilai kalori dan nilai ekonomisnya seperti gas, batu bara, *coal bed methane* (CBM), dan energi terbarukan seperti panas bumi, surya, dan angin.

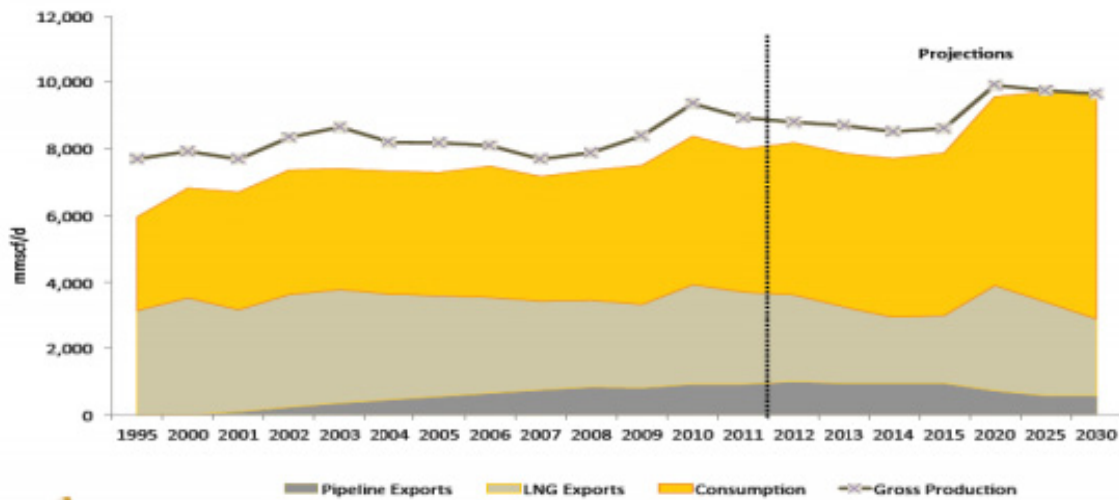
Indonesia hingga saat ini diperkirakan masih memiliki potensi sumber gas yang cukup besar. Sesuai Gambar 2, Facts Global Energy (2012), memperkirakan bahwa produksi kotor gas Indonesia diperkirakan masih di atas 8.300 *million standard cubic feet per day* (MMSCFD), bahkan diperkirakan dapat di atas 9.000 MMSCFD pada tahun 2020. Karena itu sudah harus dimulai perencanaan untuk pemanfaatan gas secara skala besar untuk kebutuhan industri dan rumah tangga, dalam rangka mengurangi pemakaian bahan bakar minyak dan LPG. Subsidi BBM/LPG bisa dialihkan untuk sektor lain yang jauh lebih produktif, misalnya pembangunan pengembangan fasilitas infrastruktur gas untuk keperluan rumah tangga atau yang disebut gas kota (*city gas*).

Pengguna utama gas di Indonesia adalah sektor industri, transportasi, rumah tangga dan komersial. Pada penelitian ini gas kota dikaitkan dengan kebutuhan gas untuk sektor rumah tangga dan komersial. Gas kota adalah salah satu program yang bisa dikembangkan untuk mengatasi *gap* antara peningkatan pertumbuhan konsumsi energi masyarakat dibandingkan dengan produksi minyak dalam negeri yang semakin tinggi sekaligus untuk menekan laju pertumbuhan impor bahan bakar.

PT. ABC Niaga berencana mengembangkan jaringan



Gambar 1. Produksi minyak dan konsumsi BBM/LPG Indonesia tahun 1965–2014 (Pertamina, 2015)



Gambar 2. Perkiraan konsumsi dan produksi Gas Indonesia tahun 1995-2030 (Facts Global Energy, 2012)

gas kota untuk kegiatan komersial dan rumah tangga, salah satunya dengan memanfaatkan pipa distribusi yang dibangun dari Beji hingga Blok M. Proyek ini merupakan investasi dari PT ABC Niaga yang bisa dikembangkan untuk menambah keuntungan bagi perusahaan dan menambah portofolio bisnis. Pipa sepanjang 22 km itu dapat memasok gas untuk kegiatan komersial dan rumah tangga yang berada di area tersebut hingga wilayah Serpong, Tangerang. Jaringan gas kota adalah rantai nilai akhir pasokan gas dari sumber gas ke konsumen akhir. Gas dikirimkan melalui jaringan pipa transmisi ke jaringan pipa distribusi setelah melewati *city gate station* untuk selanjutnya didistribusikan ke konsumen akhir. Untuk sampai ke konsumen akhir, perlu dibangun infrastruktur distribusi gas kota seperti jaringan pipa, stasiun regulator dan stasiun meter atau gabungannya. Pembangunan infrastruktur distribusi gas kota memerlukan biaya yang harus dihitung secara cermat sehingga memenuhi syarat keekonomian.

Untuk sampai pada perhitungan nilai keekonomian, diperlukan data dan informasi besarnya potensi demand dari konsumen yang menjadi target, agar biaya proyek untuk pembangunan infrastruktur distribusi gas kota memenuhi syarat kelayakan yang diharapkan. Saat ini di PT ABC Niaga sudah memiliki data tersebut sehingga dapat dikembangkan menjadi suatu penelitian untuk menentukan kelayakan proyek pipa yang akan dibangun dengan menggunakan metode *capital budgeting* yang meliputi: *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), *payback period* (PP) dan *profitability Index* (PI). Setelah proyek dinyatakan layak maka perlu dirumuskan strategi yang tepat agar

pembangunan gas kota ini bisa tumbuh menjadi bisnis yang bisa diandalkan oleh korporasi. Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi membutuhkan *strategi* yang tepat dalam hal mengembangkan pemikiran, usaha, wawasan dan sudut pandang yang dilakukan secara menyeluruh (Isnandar et al., 2016). Analisis penentuan strategi dilakukan dengan menggunakan metode *quantitative strategic planning matrix* (QSPM).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kelayakan proyek rencana pembangunan jaringan gas kota dari aspek pembelanjaan perusahaan. Selanjutnya, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi *performa* bisnis gas kota, dan merumuskan alternatif strategi untuk pengembangan bisnis gas kota dan urutan prioritasnya.

Penelitian ini dibatasi pada aspek keuangan yang diterapkan untuk dijadikan panduan agar masalah serta pembahasan tetap fokus pada permasalahan yang diangkat menjadi topik dalam tesis ini. Batasan-batasan tersebut antara lain: 1) Proyek yang akan dibahas dalam tesis ini adalah merupakan program PT ABC dan PT ABC Niaga dalam pembangunan jaringan gas kota, 2) Perhitungan dan analisis hanya dibatasi pada satu proyek, dengan asumsi *single project* sehingga perhitungan pengembangan kapasitas dan area di masa yang akan datang, sesudah jangka proyek ini berakhir tidak dianalisis, dan 3) Penelitian dilakukan untuk menganalisis faktor eksternal dan internal yang memengaruhi *performa* bisnis gas kota, berikut alternatif-alternatif strategi dan urutan prioritasnya.

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu diperoleh dengan cara wawancara dan pengisian kuesioner oleh para pakar. Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari PT ABC Niaga mengenai besaran proyek, target pasar sekaligus besarnya pangsa pasar. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak-pihak lain, berupa data olahan yang fungsinya untuk mendukung penelitian ini antara lain daftar calon pelanggan potensial beserta kebutuhan gas, besaran proyek pembangunan pipa termasuk stasiun meter, regulator dan gabungannya untuk masing-masing ruas atau distrik, asumsi modal kerja, biaya operasional dan perawatan, *overhead* kantor pusat, harga beli gas, besaran *toll fee*, harga jual gas sesuai ketetapan pemerintah, besaran losses gas, umur keekonomian pipa yang akan dibangun, besaran pajak, *hurdle rate* dan kurs mata uang. Data juga diperoleh dengan studi pustaka, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

Rancangan penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang mencoba untuk menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesis serta melakukan analisis data yang diperoleh. Dilakukan melalui studi literatur, mengumpulkan orang untuk berdiskusi, survei keliling menanyakan permasalahan kepada orang-orang yang ahli dan mengamati kasus untuk mengetahui program yang ada. *Experience survey* dengan cara melakukan wawancara atau memperoleh informasi dari orang-orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang mendalam akan suatu permasalahan.

Sebelum dilakukan analisis pengembangan strategi PT ABC Niaga di industri distribusi gas, terlebih dahulu dilakukan analisis kelayakan proyek dalam rencana pengembangan jaringan gas kota dari aspek pembelanjaan perusahaan dengan menggunakan metode *capital budgeting* yang meliputi: NPV, IRR, PP, dan PI. Analisis kelayakan proyek dilakukan dengan terlebih dahulu menyusun aliran tunai (*cash flow*) program pembangunan jaringan gas kota per tahun sesuai dengan umur proyek yang diasumsikan selama 20 tahun. Setelah arus kas bersih diketahui kemudian dihitung layak atau tidaknya proyek dengan menggunakan metode *capital budgeting*.

Menurut Koh *et al.* (2014), NPV mendefinisikan nilai sekarang dari arus kas masuk suatu proyek dikurangi dengan nilai sekarang dari biaya-biaya, memberikan gambaran sejauh mana nilai suatu proyek memberikan kesejahteraan pada pemilik saham. Semakin tinggi NPV maka semakin penting suatu proyek. Menurut Gitman (2006), NPV memberikan penjelasan secara eksplisit mengenai *time value of money*. NPV sebuah proposal proyek merupakan selisih antara arus kas masuk (*cash inflow*), didiskontokan pada tingkat pengembalian minimum, dikurangi dengan nilai proyek awal sehingga didapatkan perhitungan mengenai nilai bersih proyek dengan menggunakan nilai uang pada saat sekarang. NPV dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{n-1} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Keterangan: CF_t (*cash flow* pertahun pada periode t); r (suku bunga/*discount rate* (*cost of capital*)); I_0 (proyek pada awal tahun); t (periode); n (jumlah periode).

Jika $NPV > 0$ maka proyek feasible untuk dilaksanakan dan jika $NPV < 0$ maka proyek tidak feasible untuk dilaksanakan.

Menurut Gitman (2006), IRR didefinisikan sebagai *discount rate* atau tingkat bunga yang menyamakan *present value* arus kas proyek yang diharapkan dengan pengeluaran awal proyek atau NPV sama dengan nol karena *present value of cash inflow* sama dengan nilai proyek awal. Menurut Koh *et al.* (2014), IRR suatu proyek adalah besaran *discount rate* dimana nilai sekarang dari arus kas masuk sama dengan biaya-biaya awalnya. Secara matematis tingkat pengembalian internal didefinisikan dalam persamaan berikut:

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^{n-1} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Keterangan: CF_t (*cash flow* pertahun pada periode t); IRR (*discount rate*); I_0 (proyek awal); t (periode); n (jumlah periode).

Jika $IRR > \text{cost of capital}$ yang diisyaratkan maka proyek ini diterima dan jika $IRR < \text{cost of capital}$ yang diisyaratkan maka proyek ini ditolak.

Menurut Gitman (2006), PP merupakan sebuah perhitungan atau penentuan jangka waktu yang dibutuhkan untuk menutup *initial investment* dari suatu proyek dengan menggunakan *cash inflow* yang dihasilkan oleh proyek tersebut. Menurut Koh *et al.* (2014), kriteria pertama yang selalu digunakan adalah PP karena memberikan informasi, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pengembalian dana yang diproyeksikan dalam suatu proyek melalui arus kas masuk operasi. Perhitungan PP suatu proyek dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PP = \text{Initial investment} / \text{Periodic cash inflow}$$

Jika $PP < \text{maksimum waktu yang masih bisa diterima}$ untuk pengembalian proyek maka proyek tersebut dapat diterima. Sebaliknya, jika $PP > \text{maksimum waktu yang masih bisa diterima}$ untuk pengembalian proyek maka proyek tersebut tidak dapat diterima.

Menurut Gitman (2006), PI yang bisa juga disebut *benefit-cost ratio* adalah perhitungan dengan membagi *present value of cash inflow* dengan nilai proyek awal. Teknik ini digunakan sebagai langkah awal untuk menyeleksi suatu *project* melalui rasio dari modal. PI harus lebih besar dari 1 maka dikatakan layak suatu proyek untuk dijalankan dan semakin besar PI maka proyek akan semakin layak. Menurut Koh *et al.* (2014), PI menunjukkan *profitability* relatif dari segala proyek atau nilai sekarang dari setiap dollar pada *initial cost*. Rumus PI adalah sebagai berikut:

$$PI = \text{Present value of cash inflow} / \text{Nilai proyek awal}$$

Jika $PI > 1$ maka proyek tersebut dapat dijalankan. Sebaliknya, jika $PI < 1$ maka proyek tersebut tidak layak untuk dijalankan.

Analisis sensitivitas untuk menganalisis apa yang akan terjadi terhadap NPV suatu proyek apabila salah satu *variable* yang berpengaruh terhadap perhitungan arus kas berubah, sementara *variable* lainnya dianggap tetap. Menurut Gitman (2006), ada 2 pendekatan yang dilakukan saat melakukan evaluasi terhadap risiko proyek yaitu melihat variasi *cash inflow* dan NPV dalam suatu analisis sensitivitas. Analisis sensitivitas adalah pendekatan melalui beberapa kemungkinan nilai variabel seperti *cash inflow* yang berdampak ke pendapatan perusahaan, dalam hal ini adalah NPV karena NPV menunjukkan langsung tambahan kemakmuran pemilik perusahaan atau investor. Pada

penelitian ini faktor-faktor yang diamati dampaknya terhadap perubahan nilai NPV adalah harga jual gas, harga beli gas, volume penjualan dan proyek infrastruktur. Lalu dibuat grafik dari masing-masing faktor terhadap perubahan NPV yang terjadi dan dilihat tren dari masing-masing grafik tersebut.

Untuk merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan maka data yang diperoleh dari hasil pengumpulan kuesioner dan wawancara langsung selanjutnya dilakukan analisis sebagai berikut: 1) Evaluasi faktor eksternal dan internal (matriks EFE dan IFE): matriks EFE akan merangkum strategi-strategi berdasarkan evaluasi dari sisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi kompetisi. Faktor internal meliputi tata aturan pokok seperti peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan, sumber daya manusia, sarana dan fasilitas, dana, pengalaman atau proses sebelumnya dan hal-hal internal lainnya yang dianggap penting, 2) Matriks internal eksternal (IE) dimana menurut David (2011) matriks IE dibuat berdasarkan 2 dimensi kunci yaitu total skor IFE pada sumbu x dan total skor EFE pada sumbu y, 3) Analisis SWOT merupakan alat yang sangat penting pada tahap pencocokan ini dimana perusahaan dapat mengidentifikasi empat strategi, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threats*) dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*) dan 4) Matriks QSPM dimana menurut David (2011), matriks ini merupakan alat yang memungkinkan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif *strategi* secara obyektif, berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang sudah dibuat sebelumnya. Matriks QSPM merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan.

HASIL

Kelayakan Proyek dari Aspek Pembelanjaan Perusahaan

Komponen Pendapatan

Proyeksi penerimaan atas investasi ini adalah berasal dari penjualan gas saja, dimana gas alam ini dijual berdasarkan unit energi yang mampu dihasilkan unit kerja yang umum digunakan adalah *british thermal unit* (BTU), *therms*, *joules* (J), *cubic feet* (CF). Saat

diproduksi gas alam ini mengandung metan ditambah dengan hidrokarbon lain dan beberapa gas kotor seperti karbondioksida. Semakin sedikit gas kotor akan meningkatkan jumlah energi yang akan dihasilkan sehingga membuat harga gas alam akan semakin tinggi (Fan, 2009). Satuan volume gas yang digunakan adalah *million standard cubic feet* (MMSCF), tetapi harga jual gas akan menggunakan satuan *million british thermal unit* (MMBTU). Satuan MMSCF ini umum digunakan oleh negara-negara produsen gas alam cair di Asia, sementara MMBTU umum digunakan di negara-negara Eropa dan Amerika. Gas diperoleh dari kontraktor dengan besaran harga beli yang ditentukan oleh pemerintah dengan pertimbangan keekonomian dari masing-masing sumber gas tersebut.

Komponen Biaya

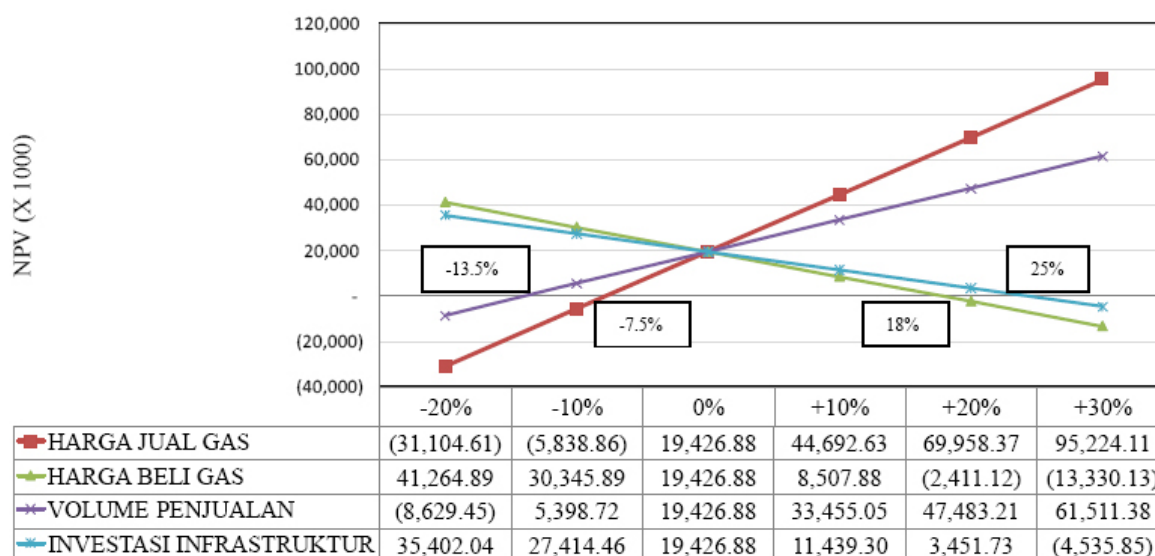
Secara garis besar, data dan asumsi yang digunakan meliputi biaya proyek, biaya operasi dan perawatan diasumsikan sebesar 7% dari biaya proyek, *overhead* kantor pusat diasumsikan sebesar 2.5% dari penjualan, *losses* diasumsikan sebesar 2%, masa manfaat ekonomis pipa atau masa operasi pipa diasumsikan minimal selama 20 tahun, tingkat diskonto yang digunakan mengacu pada ketentuan PT ABC dimana proyek internal menggunakan minimal tingkat diskonto sebesar 11,35% untuk proyek dalam USD dan 15,26% untuk proyek dalam Rupiah, nilai kurs yang digunakan juga mengacu kepada aturan PT ABC dimana ditetapkan USD 1 sama dengan Rp13.500.

Hasil Evaluasi *Capital Budgeting*

Berdasarkan komponen pendapatan, komponen biaya dan asumsi-asumsi perhitungan yang telah ditentukan seperti besaran proyek, penjualan gas dan tingkat diskonto maka diproyeksikan arus kas. NPV adalah positif yaitu sebesar 19,4 miliar rupiah dimana nilai ini lebih besar dari *present value* atas arus kas keluar. IRR sebesar 19,11% dan IRR ini lebih besar dari tingkat diskonto atau *hurdle rate* yang ditetapkan oleh perusahaan, yaitu 15,26% sehingga proyek ini layak untuk dijalankan. PP adalah 4,19 tahun, dibandingkan dengan waktu ekonomis dari proyek ini adalah 20 tahun, maka jangka waktu pengembalian proyek dari proyek ini lebih kecil daripada usia ekonomisnya. Dari parameter proyek terakhir, yaitu PI, diperoleh PI sebesar 1,19 sehingga proyek ini dikatakan layak.

Analisis Sensitivitas

Hasil simulasi (Gambar 3) menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi terhadap harga jual gas menunjukkan bahwa proyek secara keseluruhan akan mencapai titik impas apabila harga jual mengalami penurunan hingga 7,5% dari nilai awal. Sedangkan berdasarkan harga beli gas, masih bisa mentoleransi hingga kenaikan sebesar 18% dari nilai awal, penurunan volume penjualan masih bisa ditolerir hingga 13,5% dari nilai awal dan kenaikan biaya proyek hingga 25% dari nilai awal yang dialokasikan pada saat perencanaan proyek.



Gambar 3. Analisis sensitivitas perhitungan kelayakan proyek PT ABC Niaga

Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Analisis faktor internal seperti yang disajikan pada Tabel 1 dimana secara umum total skor yang dimiliki adalah 2.541. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa PT ABC Niaga memiliki kekuatan internal perusahaan yang baik dan mampu memperkecil kelemahan yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Isnandar et al. 2016). Angka ini masih di atas nilai rata-rata industri untuk skala 1 hingga 4, mengindikasikan masih ada ruang untuk melakukan perbaikan-perbaikan dari sisi operasi, strategi, kebijakan dan prosedur (David, 2011).

Analisis faktor eksternal seperti yang disajikan pada Tabel 2 dengan hasil akhir total skor adalah 3,261. Sehingga bisa disimpulkan bahwa perusahaan memiliki tingkat respon yang tinggi, mampu mengelola peluang yang ada dan mampu pula untuk memitigasi risiko atas ancaman yang ada (Isnandar et al. 2016). Angka ini di atas nilai rata-rata pada skala 1 hingga 4, menunjukkan bahwa perusahaan melakukan sesuatu yang benar dimana mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada untuk mengatasi ancaman-ancaman yang dihadapi perusahaan (David, 2011).

Analisis Matriks IE

Analisis Matriks IE seperti yang disajikan pada Tabel 3, dimana strategi yang harus dijalankan perusahaan berada pada posisi II. Pada area ini strategi yang dapat diimplementasikan adalah *grow and build*. Strategi yang umum digunakan adalah strategi intensif yaitu penetrasi, pengembangan pasar dan pengembangan produk, atau strategi integrasi, yaitu *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration* (David, 2011). Integrasi ke belakang dapat dilakukan dengan menjalin atau mempererat hubungan dengan kontraktor yang melaksanakan pekerjaan infrastruktur, integrasi ke depan dengan cara mempererat hubungan dengan pelanggan, integrasi horizontal dengan cara meningkatkan pengawasan operasi perusahaan, pembuatan prosedur operasi, memperkecil kegagalan suplai gas ke konsumen dan mengembangkan usaha di tengah kondisi yang kompetitif. Strategi lainnya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah penetrasi pengembangan pasar di tengah permintaan pasar yang tinggi. Membuka area-area baru yang potensial dan dekat dengan sumber gas atau sudah didukung dengan adanya pipa transmisi di daerah tersebut, diutamakan yang berada di area yang sama sehingga nilai investasi bisa dioptimalkan.

Tabel 1. Hasil analisis Matriks IFE dari PT ABC Niaga

Faktor kunci internal	Bobot	Peringkat	Skor
Dukungan perusahaan atas likuiditas dana yang dikelola untuk proyek	0,079	4,000	0,316
<i>Cost of capital</i> yang relatif rendah dan terjangkau	0,071	3,333	0,236
Tingkat pengembalian proyek	0,082	4,000	0,327
Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah	0,054	3,333	0,182
Memiliki sistem informasi yang baik dan didukung perbankan dalam proses transaksi dan penagihan	0,052	3,333	0,173
Sarana dan prasarana fisik tersedia misalnya pipa transmisi dan distribusi	0,071	3,500	0,248
SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan	0,054	3,333	0,182
Area operasi ditentukan oleh pemerintah sehingga tidak ada <i>overlapping</i> wilayah usaha	0,049	3,167	0,155
Sistem bisnis adalah <i>retail</i> dengan nilai per transaksi relatif kecil untuk per pelanggan	0,065	1,333	0,087
Sistem internal dalam bidang pengelolaan dana dan proses penagihan	0,071	1,000	0,071
Kesepahaman dengan <i>key stakeholders</i> mengenai arah pengelolaan dana	0,057	1,500	0,086
Kesepahaman dengan <i>key shareholders</i> mengenai arah pengelolaan dana	0,060	1,667	0,100
Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan risiko/ <i>risk management system</i>	0,057	2,000	0,114
Manajemen yang cenderung masih birokratis	0,057	2,000	0,114
Kelengkapan peraturan pelaksanaan pengelolaan dana, termasuk SOP dalam <i>day to day operation</i>	0,060	1,500	0,090
Nama perusahaan dalam bisnis gas kota ini belum terlalu dikenal oleh pasar, sehingga belum memiliki brand yang <i>marketable</i>	0,060	1,000	0,060
Total	1,000		2,541

Berdasarkan matrik EFE dan EFI yang telah dibuat sebelumnya maka dapat dibuat beberapa kombinasi strategi seperti yang disajikan pada Gambar 4 . Strategi SO meliputi penetrasi pasar secara agresif dengan menambah area gas kota di wilayah yang potensial dan aktivitas komersialnya tinggi, mengedukasi masyarakat mengenai keuntungan gas kota, dukungan kebijakan pemerintah dan kemudahan sistem pembayaran melalui pembuatan *flyer* dan *customer gathering*, melakukan kontrak jangka panjang dengan hulu/sumber gas untuk menjamin keberlangsungan *supply* dan mengutamakan pengembangan area yang dekat dengan pipa distribusi dan pipa transmisi. Strategi WO meliputi implementasi sistem untuk mengakomodasi jumlah transaksi yang

banyak dan mempermudah proses pembayaran secara *on line*, mengembangkan SOP untuk semua lini untuk menjamin operasional aman hingga ke *customer* akhir dan menyederhanakan proses birokrasi. Strategi ST meliputi pengoptimalkan pemanfaatan dana internal untuk penetrasi pasar, mengedukasi dan mengembangkan kemampuan dari BUMD sebagai pengelola operasional di daerah dan mengedukasi masyarakat untuk melakukan pembayaran tepat waktu dan pemakaian gas adalah sangat aman. Strategi WT meliputi melakukan *hedging* mata uang, dan meningkatkan sistem internal control perusahaan untuk mengantisipasi harga minyak yang fluktuatif dan faktor eksternal lainnya.

Tabel 2. Hasil analisis Matriks IFE dari PT ABC Niaga

Faktor kunci eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Pangsa pasar sangat besar	0,076	4,000	0,303
Tren pasar secara global sangat sesuai dengan bisnis ini, yaitu <i>green</i>	0,073	4,000	0,291
Bentuk dan bidang proyek sangat luas, bisa masuk ke semua sektor baik industri, pariwisata dan sektor-sektor lainnya	0,062	3,000	0,185
Didukung oleh kebijakan pemerintah dalam rangka pengurangan penggunaan import BBM/LPG	0,070	3,500	0,245
Ekspektasi <i>stakeholders</i> yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal jumlah sambungan pelanggan	0,064	2,833	0,183
Harga BBM/LPG yang fluktuatif dan cenderung semakin mahal	0,059	3,000	0,176
Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energi	0,056	2,833	0,159
Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan <i>supply</i>	0,050	2,833	0,143
Kemungkinan perolehan dana proyek dari perbankan untuk menopang perkembangan bisnis	0,081	4,000	0,325
Sumber gas terbatas pada area tertentu	0,056	3,833	0,215
Kurs mata uang yang fluktuatif	0,059	2,833	0,167
Kompetensi perusahaan daerah sebagai badan pengelola operasional	0,067	3,833	0,258
Kompleksitas perizinan proyek di Indonesia	0,053	3,000	0,160
Harga minyak mentah yang fluktuatif dan berada pada level yang rendah	0,062	2,500	0,154
Tingkat kesadaran pelanggan untuk melakukan pembayaran	0,050	2,667	0,134
Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas berisiko tinggi	0,062	2,667	0,164
TOTAL	1,000		3,261

Tabel 3. Matriks IE PT ABC Niaga berdasarkan matriks IFE dan EFE

	Total Nilai IFE yang Dibobot		
	Kuat 3,0 - 4,0	Rata-Rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Tinggi 3,0 - 4,0	I Grow & Build	II Grow & Build	III Hold & Maintain
Sedang 2,0-2,99	IV Grow & Build	V Hold & Maintain	VI Harvest or Divest
Rendah 1,0-1,99	VII Hold & Maintain	VIII Harvest or Divest	IX Harvest or Divest

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor eksternal</p>	<p style="text-align: center;"><i>Strength (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan perusahaan atas likuiditas dana yang dikelola untuk investasi 2. <i>Cost of capital</i> yang relatif rendah dan terjangkau 3. Tingkat pengembalian investasi 4. Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah 5. Memiliki sistem informasi yang baik dan didukung perbankan dalam proses transaksi dan penagihan 6. Sarana dan prasarana fisik tersedia misalnya pipa transmisi dan distribusi 7. SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan 8. Area operasi ditentukan oleh pemerintah sehingga tidak ada <i>overlapping</i> wilayah usaha 	<p style="text-align: center;"><i>Weaknesses (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem bisnis adalah retail dengan nilai per transaksi relatif kecil untuk per pelanggan 2. Sistem internal dalam bidang pengelolaan dana dan proses penagihan 3. Kesepahaman dengan <i>key stakeholders</i> mengenai arah pengelolaan dana 4. Kesepahaman dengan <i>key shareholders</i> mengenai arah pengelolaan dana 5. Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan risiko/<i>risk management system</i> 6. Manajemen yang cenderung masih birokratis 7. Kelengkapan peraturan pelaksanaan pengelolaan dana, termasuk SOP dalam <i>day to day operation</i> 8. Nama perusahaan dalam bisnis gas kota ini belum terlalu dikenal oleh pasar, sehingga belum memiliki <i>brand</i> yang <i>marketable</i>
<p style="text-align: center;"><i>Opportunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar sangat besar 2. Tren pasar secara global sangat sesuai dengan bisnis ini, yaitu <i>green</i> 3. Bentuk dan bidang investasi sangat luas, bisa masuk ke semua sektor baik industri, pariwisata dan sektor-sektor lainnya 4. Didukung oleh kebijakan pemerintah dalam rangka pengurangan penggunaan import BBM/LPG 5. Ekspektasi <i>stakeholders</i> yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal jumlah sambungan pelanggan 6. Harga BBM/LPG yang fluktuatif dan cenderung semakin mahal 7. Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energi 8. Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan <i>supply</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Strategi S-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi pasar secara agresif dengan menambah area Gas Kota di wilayah yang potensial dan aktivitas komersialnya tinggi (S1, S2, S3, O1, O2, O3, O5, dan O7) 2. Mendukung masyarakat mengenai keuntungan Gas Kota, dukungan kebijakan pemerintah dan kemudahan sistem pembayaran melalui pembuatan <i>flyer</i> dan <i>customer gathering</i> (S4, S5, dan O4) 3. Melakukan kontrak jangka panjang dengan hulu/sumber gas untuk menjamin keberlangsungan <i>supply</i> (S6, S7, dan O8) 4. Mengutamakan pengembangan area yang dekat dengan pipa distribusi dan pipa transmisi (S6 dan O8) 	<p style="text-align: center;"><i>Strategi W-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengimplementasikan sistem untuk mengakomodasi jumlah transaksi yang banyak dan mempermudah proses pembayaran secara <i>on line</i> (W1, W2, W5, O5, O6 dan O7) 2. Mengembangkan SOP untuk semua lini untuk menjamin operasional aman hingga ke <i>customer</i> akhir (W7 dan S7) 3. Menyederhanakan proses birokrasi (W6 dan O7)
<p style="text-align: center;"><i>Threats (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang perkembangan bisnis 2. Sumber gas terbatas pada area tertentu 3. Kurs mata uang yang fluktuatif 4. Kompetensi perusahaan daerah sebagai badan pengelola operasional 5. Kompleksitas perizinan investasi di Indonesia 6. Harga minyak mentah yang fluktuatif dan berada pada level yang rendah 7. Tingkat kesadaran pelanggan untuk melakukan pembayaran 8. Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas berisiko tinggi 	<p style="text-align: center;"><i>Strategi S-T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan pemanfaatan dana internal untuk penetrasi pasar (S1 dan T1) 2. Mendukung dan mengembangkan kemampuan dari BUMD sebagai pengelola operasional di daerah (S7 dan T4) 3. Mendukung masyarakat untuk melakukan pembayaran tepat waktu dan pemakaian gas adalah sangat aman (S7, T7 dan T8) 	<p style="text-align: center;"><i>Strategi W-T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>hedging</i> mata uang (W3, W4, T3 dan T6) 2. Meningkatkan sistem internal control perusahaan untuk mengantisipasi harga minyak yang fluktuatif dan faktor eksternal lainnya (W5 dan T6)

Gambar 4. Hasil analisis matriks SWOT PT ABC Niaga

Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis Gas Kota

Pengujian matriks QSPM bertujuan untuk menentukan pemilihan strategi yang tepat atau yang terbaik dalam hal memutuskan strategi apa yang akan dijalankan oleh perusahaan pada jangka pendek dan jangka panjang (Isnandar et al. 2016). Hasil analisis QSPM menunjukkan nilai daya tarik (TAS) pada tiap-tiap strategi sekaligus menunjukkan urutan strategi prioritas yang bisa direkomendasikan ke perusahaan. Hasil analisis matriks QSPM seperti yang disajikan pada Tabel 4, diperoleh bahwa strategi “penetrasi pasar secara agresif dengan menambah area gas kota di wilayah yang potensial dan aktivitas komersialnya tinggi” memiliki nilai TAS tertinggi, yaitu 10,943. Strategi pertama ini sangat penting untuk memperbesar pangsa pasar yang tentu saja didukung dengan kemampuan finansial dari perusahaan dan dukungan regulasi dari pemerintah. Strategi kedua dan ketiga juga sangat penting untuk dijalankan yaitu “melakukan kontrak jangka panjang dengan hulu/sumber gas untuk menjamin keberlangsungan *supply*” dan “mengutamakan pengembangan area yang dekat dengan pipa distribusi dan pipa transmisi”.

Implikasi Manajerial

Pelaksanaan strategi utama yaitu “penetrasi pasar secara agresif dengan menambah area gas kota di wilayah yang potensial dan aktivitas komersialnya tinggi” memerlukan kerja sama yang baik antara pihak manajemen perusahaan baik manajemen level

bawah hingga level tertinggi atau komisaris untuk meningkatkan penyaluran tambahan modal usaha dalam pengembangan wilayah usaha secara agresif. Selain itu dibutuhkan negosiasi dengan pihak perbankan agar diperoleh dukungan perbankan dalam pembiayaan pengembangan bisnis selanjutnya berupa kredit investasi infrastruktur. Untuk tahap awal pembiayaan bisa diperoleh dari dana internal perusahaan tetapi seiring dengan pengembangan bisnis untuk memenuhi permintaan pasar yang sangat besar maka diperlukan dukungan dari sumber keuangan eksternal seperti perbankan. Perusahaan perlu memiliki tim komersial dan operasional yang agresif untuk pengembangan pasar, negosiasi dengan perbankan dan pengembangan infrastruktur. Pengembangan area gas kota harus diutamakan untuk wilayah yang berdekatan dengan sumber gas sehingga diperoleh biaya yang minimum untuk investasi karena pipa yang dibutuhkan memiliki ukuran yang tidak terlalu panjang.

Pihak manajemen harus bernegosiasi dengan hulu/sumber gas untuk mendapatkan kontrak jangka panjang dalam rangka menjamin keberlangsungan *supply*. Jaminan *supply* akan menentukan kesuksesan konversi BBM/LPG ke gas karena masyarakat pemakai gas tidak akan beralih lagi ke BBM/LPG. Perusahaan perlu memiliki seorang staf yang berfungsi sebagai gas *sourcing coordinator* dengan tugas utama mencari sumber gas baru dari kontraktor perusahaan migas, negosiasi harga hingga mendapatkan kontrak jangka panjang.

Tabel 4. Hasil analisis QSPM dari PT ABC Niaga

Strategi	TAS
Penetrasi pasar secara agresif dengan menambah area Gas Kota di wilayah yang potensial dan aktivitas komersialnya tinggi	10,943
Melakukan kontrak jangka panjang dengan hulu/sumber gas untuk menjamin keberlangsungan <i>supply</i>	10,881
Mengutamakan pengembangan area yang dekat dengan pipa distribusi dan pipa transmisi	10,800
Mengedukasi dan mengembangkan kemampuan dari BUMD sebagai pengelola operasional di daerah	8,963
Mengedukasi masyarakat mengenai keuntungan Gas Kota, dukungan kebijakan pemerintah dan kemudahan sistem pembayaran melalui pembuatan <i>flyer</i> dan <i>customer gathering</i>	8,867
Mengimplementasikan sistem untuk mengakomodasi jumlah transaksi yang banyak dan mempermudah proses pembayaran secara <i>on line</i>	7,956
Mengembangkan SOP untuk semua lini untuk menjamin operasional aman hingga ke <i>customer</i> akhir	7,484
Meningkatkan sistem internal control perusahaan untuk mengantisipasi harga minyak yang fluktuatif dan faktor eksternal lainnya	6,107

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis *capital budgeting*, diperoleh kesimpulan bahwa proyek layak untuk dijalankan karena pada tingkat diskonto yang ditentukan, diperoleh nilai NPV positif, IRR di atas *hurdle rate* yang ditentukan, PP dibawah umur ekonomis proyek dan PI lebih dari 1. Dari hasil analisis sensitivitas, NPV sangat sensitif terhadap perubahan yang terjadi pada harga jual gas dibanding faktor-faktor lainnya. Hasil analisis faktor eksternal diperoleh skor sebesar 3,261 dan faktor internal diperoleh skor 2,541 dimana angka ini masih diatas nilai rata-rata, yaitu 2,5. Berdasarkan matriks QSPM diperoleh strategi “penetrasi pasar secara agresif dengan menambah area gas kota di wilayah yang potensial dan aktivitas komersialnya tinggi” memiliki nilai TAS tertinggi, yaitu 10,943.

Saran

Dijadikan salah satu bahan rujukan bagi PT ABC dan PT ABC Niaga dalam pengambilan keputusan dan pengembangan proyek pembangunan jaringan gas kota karena secara perhitungan analisis kelayakan proyek, proyek ini dinyatakan layak untuk dikerjakan dan dikembangkan menjadi salah satu bisnis yang memberikan keuntungan bagi perusahaan selama dikelola dengan baik, strategi yang tepat dan memilih pangsa pasar yang tepat. Dengan semakin berkembangnya bisnis gas di Indonesia maka pemerintah akan mengeluarkan banyak regulasi.

Penelitian ini masih bisa dikembangkan dengan meneliti pengaruh regulasi tersebut terhadap bisnis gas kota dan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kelayakan proyek seperti kurs mata uang, inflasi, sumber gas berasal dari *compressed natural gas* (CNG) atau *liquefied natural gas* (LNG), jumlah pelanggan, komposisi jenis pelanggan dan umur ekonomis proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- David FR. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall. One Lake Street. Upper Saddle River. New Jersey.
- Fan LS. 2009. *Advances in Chemical Engineering: Characterization in Flow, Particles, and Interfaces*. Amsterdam: Elsevier Inc.
- Gitman LJ. 2006. *Principles of Managerial Finance, 11th Ed*. Pearson International Edition. New Jersey.
- Iskandar Y, Juanda B, Johan S. *Determinan FDI Industri Hulu Migas di Indonesia Serta Dampaknya Periode Tahun 2003-2013*. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 2(1):53–63.
- Isnandar FR, Firdaus M, Maulana A. 2016. *Strategi Peningkatan Aset PT BPR Syariah Harta Insan Karimah (HIK) Ciledug*. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 2(1):12–22.
- Koh A, Ang SK, Brigham EF, Ehrhardt MC. 2014. *Financial Management: Theory and Practice. Asia Edition*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.