

EVALUASI PROSES AKUISISI PARTICIPATING INTEREST BLOK HULU MIGAS DI LUAR NEGERI TERHADAP KETAHANAN ENERGI NASIONAL

PARTICIPATING INTEREST ACQUISITION PROCESS EVALUATION ON INTERNATIONAL UPSTREAM OIL AND GAS BLOCK TO NATIONAL ENERGY SECURITY

Margareta E. Rindu S¹, Yanif Dwi Kuntjoro², Donny Yoesgiantoro³

UNIVERSITAS PERTAHANAN
(margaretaega.rindu@gmail.com)

Abstrak - Energi menjadi erat kaitannya dengan manajemen pertahanan karena keberhasilan atau kegagalan suatu negara untuk mengelola sumber daya nasional berdampak terhadap eksistensi dan integritas teritorial suatu bangsa. Seiring dengan pertumbuhan konsumsi energi, Indonesia menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan terkait pemenuhan kebutuhan energi nasional. Gap antara kebutuhan dan kemampuan menyediakan secara mandiri semakin besar. PT. Pertamina (Persero) sebagai *National Oil Company* (NOC) mengatasi ancaman terhadap penyediaan energi secara nasional (*availability*) dengan akuisisi *Participating Interest* (PI) blok hulu migas di luar negeri. Evaluasi proses akuisisi PI bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi keberhasilan akuisisi PI dan menganalisis dampaknya terhadap Ketahanan Energi Nasional. Metode penelitian evaluasi proses akuisisi PI menggunakan metode kualitatif-deskriptif dengan mengambil contoh kasus akuisisi PI di Libya dan Malaysia. Dalam Palumbo, dimensi evaluasi formatif-evaluasi akuisisi PI merupakan evaluasi pada proses saat program diimplementasikan. Tahapan akuisisi PI berdasarkan Tata Kelola Organisasi mencakup 6 tahapan, 3 tahapan awal dilakukan PT. Pertamina (Persero) dan 3 tahapan selanjutnya dilakukan oleh Pertamina International Eksplorasi dan Produksi. Akuisisi PI 100% di Libya dan 30% di Malaysia berdasarkan evaluasi proses berhasil dilakukan. Evaluasi proses akuisisi PI terbatas pada keberhasilan kepemilikan PI, namun untuk memperoleh dampak jangka panjang diperlukan koordinasi dan kerjasama yang baik antara PT. Pertamina (Persero), Kementerian dan Lembaga, serta agen pemerintah maupun swasta demi terwujudnya Ketahanan Energi Nasional.

Kata kunci: akuisisi *Participating Interest* (PI), evaluasi proses, Akuisisi PI di Malaysia, Akuisisi PI di Libya, Ketahanan Energi Nasional.

Abstract - Energy becomes closely related to defense management because the success or failure of a country to manage national resources has an impact on the existence and territorial integrity of a nation. Along with the growth in energy consumption, Indonesia faces various challenges and problems related to meet national energy needs. The gap between the needs and the ability to provide independently is even greater. PT. Pertamina (Persero) as the *National Oil Company* (NOC) overcomes the threat to national energy supply (*availability*) with the acquisition of *Participating Interest* (PI) in the *International upstream oil and gas blocks*. The evaluation of the PI acquisition process aims to analyze the factors that influence the success of PI acquisition and analyze its impact on *National Energy Security*. The research method evaluates the PI acquisition process using a qualitative-

¹ Program Studi Ketahanan Energi, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan
² Program Studi Ketahanan Energi, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan
³ Program Studi Ketahanan Energi, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan

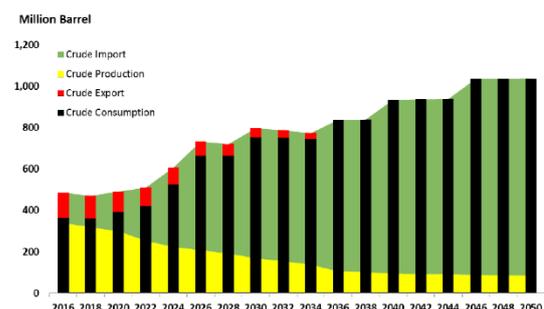
descriptive method by taking examples of PI acquisition cases in Libya and Malaysia. Based on Palumbo, the formative evaluation for evaluation dimension PI acquisition is an evaluation of the process when the program is implemented. The stages of PI acquisition based on Organizational Governance include 6 stages, 3 initial stages carried out by PT. Pertamina (Persero) and the next 3 stages are carried out by Pertamina International Exploration and Production. Acquisition of 100% PI in Libya and 30% in Malaysia based on a successful evaluation of the process. Evaluation of the PI acquisition process is limited to the success of PI ownership, but to have a long-term impact requires good coordination and cooperation between PT. Pertamina (Persero), Ministries and Institutions, as well as government and private agents for the realization of National Energy Security.

Keywords: Participating Interest (PI) acquisition, process evaluation, Participating Interest (PI) acquisition in Malaysia, Participating Interest (PI) acquisition Libya, National Energy Security.

Pendahuluan

Manajemen Pertahanan erat dengan nilai-nilai, tujuan nasional, kepentingan nasional, dan keamanan nasional, serta kebijakan keamanan nasional⁴. Era globalisasi sekarang ini, energi tidak hanya digunakan untuk meningkatkan proses pembangunan dan kebutuhan industri, tetapi juga digunakan untuk mendukung keperluan pertahanan atau militer. Energi menjadi erat kaitannya dengan manajemen pertahanan karena keberhasilan atau kegagalan suatu negara untuk mengelola sumber daya nasional berdampak terhadap eksistensi dan integritas teritorial suatu bangsa. Oleh karena itu, krisis energi juga digolongkan menjadi suatu ancaman yang berpotensi mengganggu keselamatan dan keutuhan bangsa. Secara akumulatif kebutuhan energi meningkat sesuai dengan pertumbuhan ekonomi, penduduk, harga energi, dan kebijakan pemerintah serta minimnya penemuan cadangan baru dari kegiatan eksplorasi. Beberapa faktor tersebut berpengaruh besar terhadap terjadinya krisis energi utamanya karena defisit migas dalam negeri. Disamping itu volatilitas harga, keterbatasan akses

terhadap sumber energi, pengamanan suplai energi, kompetisi dan kekacauan politik turut memperbesar ancaman. Tanggung jawab penyelenggaraan usaha di bidang migas di dalam dan di luar atau usaha lain yang menunjang untuk pemenuhan kebutuhan akan energi tersebut⁵, oleh Negara diamanatkan kepada PT. Pertamina (Persero) sebagai *National Oil Company* (NOC). Disini PT. Pertamina (Persero) berperan dalam pertahanan negara, kaitannya dengan segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah NKRI, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara⁶.



Gambar 1. Neraca Minyak Bumi

Sumber: BPPT Outlook Energi Indonesia (2018)⁷

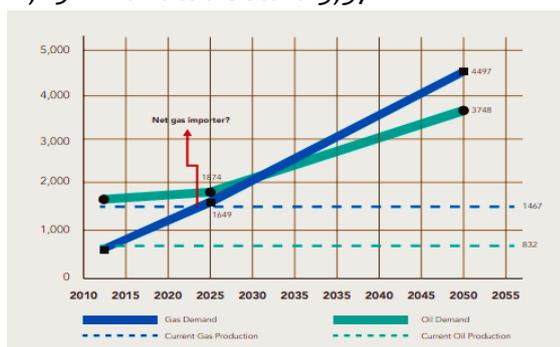
⁴ Makmur, dan Yusuf, Pengantar Manajemen Pertahanan (Jakarta, Makmur cahaya ilmu, 2019)

⁵ Peraturan Pemerintah No 31/2003 tentang penyelenggaraan usaha migas di dalam dan di luar negeri

⁶ Undang-Undang No.3/2002 tentang Pertahanan Negara

⁷ BPPT, Outlook Energi Indonesia 2018: Energi Berkelanjutan untuk Transportasi Darat (Jakarta, BPPT, 2018)

Berdasarkan grafik pada gambar 1 penurunan sebesar 4% per tahun dari tahun 2016 sebesar 338 juta barel sampai dengan tahun 2050 sebesar 85 juta barel untuk produksi migas. Sedangkan impor minyak sebesar 148 juta barel pada tahun 2016 meningkat menjadi 953 juta barel pada tahun 2050. Lebih lanjut mengacu pada Bank Indonesia defisit perdagangan migas pada triwulan III-2018 tercatat US\$ 8,85 miliar atau setara 3,37% PDB⁸.



Gambar 2. Proyeksi Kebutuhan Minyak dan Gas Bumi Indonesia⁹

Sumber: Annual Report Pertamina International Eksplorasi dan Produksi 2018 (2019)

Seiring dengan pertumbuhan konsumsi energi tersebut, Indonesia menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan terkait pemenuhan kebutuhan energi nasional. Kondisi tersebut berpengaruh signifikan terhadap ketahanan energi nasional. Ketahanan energi nasional adalah kondisi terjaminnya ketersediaan energi dan akses masyarakat terhadap energi dengan harga yang terjangkau dan berkelanjutan serta tetap memperhatikan aspek lingkungan¹⁰. Pada gambar 2 dapat dilihat bahwa proyeksi kebutuhan migas di Indonesia dari tahun 2010 sampai dengan 2050 mengalami peningkatan. Berdasarkan grafik terlihat *gap* antara kebutuhan dan kemampuan

menyediakan secara mandiri semakin besar. Ancaman terhadap penyediaan energi secara nasional (*availability*) tersebut diatasi dengan terus mengupayakan untuk menemukan cadangan minyak dan gas baru dalam negeri agar kegiatan eksplorasi dapat dilakukan dan akuisisi *Participating Interest* baik dalam negeri maupun luar negeri¹¹. *Participating Interest* dari perspektif geostrategis merupakan strategi dalam memanfaatkan konstelasi geografi negara untuk menentukan kebijakan, tujuan, serta sarana untuk mencapai tujuan nasional.

Dalam konteks pengelolaan sektor hulu migas ketahanan nasional dicapai melalui implementasi manajemen pengelolaan sektor hulu migas yang bertujuan untuk meningkatkan cadangan dan produksi migas nasional dan mengurangi ketergantungan terhadap impor migas. Peneliti memilih mengevaluasi pada proses yang dilakukan karena pentingnya hasil dari program yang menyumbang pemenuhan kebutuhan migas didalam negeri.

Dari beberapa kasus akuisisi *Participating Interest* akan dideskripsikan faktor yang mempengaruhi hasil PT. Pertamina (Persero) dalam melakukan perusahaan pemenuhan kebutuhan migas dalam negeri dan untuk merumuskan proses akuisisi *Participating Interest* blok hulu migas di luar negeri guna memperbesar peluang diperolehnya *Participating Interest* dan dibawahnya minyak mentah pulang ke Indonesia demi terwujudnya ketahanan energi nasional. Hal tersebut dinilai penting karena dilakukannya proses akuisisi *Participating*

⁸ [https://www.cnbcindonesia.com/market/Produksi minyak lesu saatnya RI hijrah ke gas di akses pada tanggal 22 Desember 2019 pukul 22:15 WIB.](https://www.cnbcindonesia.com/market/Produksi%20minyak%20lesu%20saatnya%20RI%20hijrah%20ke%20gas%20di%20akses%20pada%20tanggal%2022%20Desember%202019%20pukul%2022:15%20WIB.)

⁹ Pertamina International Eksplorasi dan Produksi, Annual Report “Strengthening

Commitment Securing Energy” (Jakarta, PIEP, 2018)

¹⁰ Peraturan Pemerintah No.79/2014 tentang Kebijakan energi Nasional.

¹¹ Undang-Undang No.30/2007 tentang Energi pasal 3 poin b dan c

Interest menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan besaran hasil dalam proses tersebut berpengaruh terhadap terwujudnya ketahanan energi nasional.

Lebih lanjut karakteristik bisnis migas yang *high cost*, *high risk* dan *high tech* menjadi tantangan bagi stakeholder terkait untuk menentukan alternatif solusi yang secara ekonomi dinilai paling menguntungkan agar menjadi magnet bagi investor untuk berinvestasi.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang di atas peneliti akan melakukan penelitian tentang “Evaluasi proses akuisisi *Participating Interest* blok hulu migas di luar negeri terhadap Ketahanan Energi Nasional”.

Metode Penelitian

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif untuk mendefinisikan suatu keadaan atau fenomena secara apa adanya¹². Menurut Sugiyono metode kualitatif deskriptif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah dengan peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sumber data secara *purposive* atau *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat kualitatif, dan menekankan pada makna daripada generalisasi¹³. Penulis menggunakan penelitian sebelumnya, kajian pustaka sebagai data sekunder dan mengumpulkan data primer. Kajian pustaka penulis dapatkan dari publikasi ilmiah, artikel ilmiah, dan publikasi berita subyek penelitian. Sedangkan data primer penulis ambil dengan metode wawancara

dan observasi dari narasumber penelitian yang sudah ditentukan sebelumnya dan disesuaikan dengan relevansi masalah dan obyek penelitian. Desain penelitian menggunakan 2 studi kasus yaitu di Libya dan Malaysia untuk melihat proses akuisisi *Participating Interest* blok hulu migas di luar negeri. Pembatasan masalah yang diteliti adalah evaluasi proses akuisisi *Participating Interest* dan dampaknya terhadap ketahanan energi nasional.

Hasil Penelitian dan Pembahasan Evaluasi Proses Akuisisi PI blok hulu migas di Luar Negeri

Evaluasi kebijakan publik merupakan suatu proses untuk menilai seberapa jauh suatu kebijakan publik dapat “membuahkan hasil”, yaitu dengan membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan tujuan dan/atau target kebijakan publik yang ditentukan¹⁴. Kaitannya dalam kebijakan publik, evaluasi dilakukan terhadap program, proses, dan dampak. Dalam penelitian ini, peneliti menekankan evaluasi pada proses. Dalam bisnis migas, evaluasi proses akuisisi *Participating Interest* disini mengacu pada jenis evaluasi formatif, dimana evaluasi dilakukan terhadap proses program untuk mengetahui seberapa jauh program diimplementasikan dan kondisi-kondisi apa yang dapat diupayakan untuk meningkatkan keberhasilannya. *Participating Interest* adalah hak dan kewajiban sebagai kontraktor kontrak kerja sama (KKKS) yang melekat karena keikutsertaan dalam kegiatan usaha hulu migas terutama dalam kegiatan eksploitasi baik secara langsung maupun tidak langsung¹⁵.

¹² Sukmadinata, Metode Penelitian Pendidikan (Bandung: Rosdakarya, 2009)

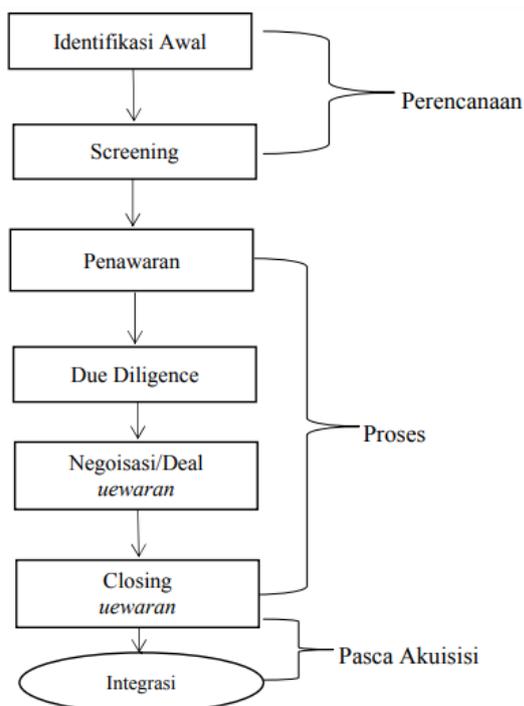
¹³ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2010)

¹⁴ Joko Widodo, Analisis Kebijakan Publik (Jakarta, Bayumedia, 2008)

¹⁵ Peraturan No.35/2005 tentang kegiatan usaha hulu migas

Dalam penelitian ini evaluasi digunakan untuk melihat jika terjadi penyimpangan didalam proses dan mengukur tingkat keluaran (outcome) akuisisi PI sebagai kebijakan. Lebih lanjut penelitian ini akan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan akuisisi PI, menurut Hariyani: (1) melakukan audit sebelum akuisisi; (2) perusahaan target dalam keadaan baik; (3) memiliki pengalaman akuisisi; (4) perusahaan target relative kecil; (5) melakukan akuisisi yang bersahabat¹⁶.

Tahapan yang dilakukan dalam akuisisi:



Gambar 3. Proses Tahapan Akuisisi berdasarkan PP No. 27 Tahun 1998¹⁷
 Sumber: cekkembali.com (2019)

Amanat Undang-Undang tentang energi pada pasal 3 (poin b dan c),

Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 pasal 2 (1) tentang penyelenggaraan usaha migas didalam maupun luar negeri, serta buku nota keuangan anggaran pendapatan belanja negara (APBN) tahun 2020 disebutkan bahwa pemerintah mendorong penugasan baru kepada PT. Pertamina (Persero) untuk mengakuisisi perusahaan minyak di luar negeri dengan tujuan mengakselerasi penurunan defisit transaksi berjalan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal tersebut menjadi dasar dalam penyusunan RKAP melalui RUPS untuk persetujuan investasi *business development* (BD). Dalam investasi sektor hulu migas, Pertamina International Eksplorasi dan Produksi (PIEP) sebagai Anak Hulu Perusahaan bertanggung jawab terhadap amanat perundangan dan peraturan pemerintah dengan wilayah kerja di luar negeri tercatat berproduksi dengan angka *net to share* sebesar 101,86 ribu barel minyak per hari (BOPD) dan merupakan angka tertinggi dibandingkan dengan anak perusahaan hulu lainnya¹⁸.

Pembahasan

Tabel 1. Tabel Hasil Wawancara

No	Poin Panduan Wawancara	NS 1	NS 2	NS 3	Mean
1	Definisi KE Nasional	4	4	4	4
2	Bagaimana mewujudkan KE Nasional	4	4	4	4
1	Definisi KE Nasional	4	4	4	4
2	Bagaimana mewujudkan KE Nasional	4	4	4	4
3	UU bisnis migas di Indonesia	4	4	4	4
4	Implementasi UU No.30/2007 & PP No.31/2003	4	4	4	4

¹⁶ Hariyani dan Iswi, dkk, Merger, Akuisi, Konsolidasi & Pemisahan Perusahaan: cara cerdas mengembangkan & memajukan Perusahaan (Jakarta, Visimedia, 2011)

¹⁷ <https://www.cekkembali.com/akuisisi/> di akses pada tanggal 23 November 2019 pukul 14:25 WIB

¹⁸ Pertamina International Eksplorasi dan Produksi, Annual Report "Strengthening Commitment Securing Energy" (Jakarta, PIEP, 2018)

5	Definisi Akuisisi PI	4	4	1	3
6	Pengambilan keputusan akuisisi PI	4	4	1	3
7	Tahapan akuisisi PI	4	4	1	3
8	Indikator kelayakan blok hulu migas yang di akuisisi PI	4	4	1	3
9	Faktor keberhasilan akuisisi PI	3	3	1	2,3
10	Keekonomian dibandingkan dengan eksplorasi PI	3	3	4	3,3

Narasumber	1 = Tidak Sesuai
1. PT. Pertamina (Persero)/PIEP	2 = Kurang Sesuai
2. PT. Pertamina Hulu Indonesia	3 = Sesuai
3. Dirjen Migas ESDM	4 = Sangat Sesuai

Sumber: diolah Peneliti (2019)

Pada Tabel 1 menjelaskan hasil wawancara dengan ketiga narasumber yaitu PT. Pertamina (Persero)/PIEP, PT. Pertamina Hulu Indonesia, dan Dirjen

Migas Kementerian ESDM yang diberi pembobotan mulai dari 1 yang berarti "Tidak Sesuai" sampai dengan 4 yang berarti "Sangat Sesuai" kaitannya dengan akuisisi PI blok hulu migas di luar negeri terhadap ketahanan energi nasional. Untuk narasumber ketiga berpendapat pada poin panduan wawancara 5 sampai dengan 9 pada bobot 1 dikarenakan pengelolaan sumdanas dengan eksplorasi didalam negeri juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan iklim investasi. Sedangkan narasumber 1 dan 2 memberi pembobotan 4 berpendapat bahwa meskipun sudah terbelang terlambat dan belum cukup signifikan menyumbang pemenuhan migas nasional, akuisisi PI menyimpan potensi menambah *revenue* dan menambah sumber suplay migas ke kilang domestik. Proses akuisisi PI dibagi dalam tiga tahapan, yaitu tahap pra akuisisi,

tahap akuisisi, dan tahap pasca akuisisi. Yang menjadi perhatian peneliti pada tahapan akuisisi adalah adanya manajemen resiko dengan tujuan mitigasi resiko kegagalan bisnis migas.

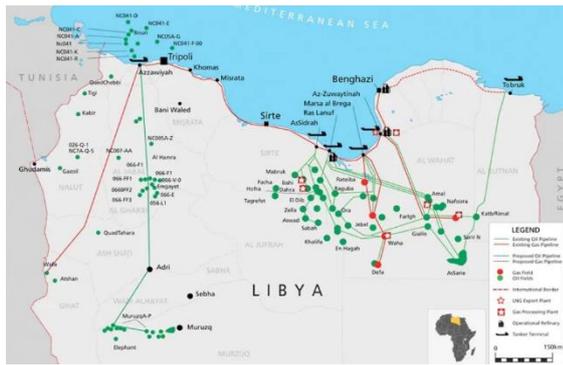
Dalam evaluasi proses akuisisi PI MOC di Malaysia diketahui bahwa akuisisi PI sebesar 30% berhasil dilakukan. Secara formatif proses diimplementasikan secara patuh sesuai dengan Tata Kelola Organisasi (TKO) investasi hulu migas. Dari analisa terhadap evaluasi proses diketahui terdapat *deviasi* yang masih tinggi antara *forecast* dan realisasi produksi migas dalam jangka panjang menyimpan potensi merugikan keuangan negara karena resiko bisnis yang gagal dimitigasi. Lebih lanjut diketahui terdapat banyak kendala operasi di lapangan MOC yang tidak diperhitungkan pada kajian sebelumnya.

Tabel 2. Forecast Produksi PMEP vs Laporan Realisasi Produksi¹⁹

No	Tahun	Forecast (mbopd)	Realisasi (mbopd)	Selisih (mbopd)	Deviasi (%)
1	2014	47	34	13	27,66
2	2015	55	39	16	29,09
3	2016	49	39	10	20,41

Sumber: BPK RI (2017)

Pada Tabel 2 diketahui bahwa deviasi atau tingkat penyimpangan pada tahun 2014 sampai dengan 2016 masih tinggi, berturut-turut yaitu 27,66%; 29,09% dan 20,41%. Hal tersebut disebabkan tim kerja dan IHS Energy sebagai konsultan pihak ketiga kurang konservatif dalam perhitungan, karena tidak mempertimbangkan faktor *uncontrolable*. Terlebih PT. Pertamina (Persero) belum memiliki pedoman perhitungan valuasi aset. Sedangkan evaluasi proses akuisisi PI di Libya diketahui bahwa akuisisi sebesar 100% berhasil dilakukan namun tidak berdampak positif terhadap ketahanan energi nasional karena tidak berhasil diolah untuk menghasilkan *crude* yang dapat dibawa pulang ke Indonesia.



Gambar 4. Peta persebaran Lokasi Cadangan Migas di Libya²⁰
 Sumber: duniageologi.wordpress.com (2015)

Kegagalan mengelola PI sebesar 100% dikarenakan partner konsorsium adalah paper company dan *overlapping* kedua blok yang dimenangkan dengan proyek GMRA di Libya. GMRA (*Great Man-Made River Authority*) adalah jaringan pipa yang memasok air segar dari sistem akuifer Nubian sandstone diseluruh Libya dan merupakan proyek irigasi terbesar di dunia²¹. Mengingat air menjangkau jarak hingga 1.600 km dan menyediakan 70% dari semua air tawar yang digunakan di Libya, jaringan GMRA ini terbesar dengan pipa 2.820 km atau 1.750 mil.

Menurut peneliti, bukan hanya kajian teknis, legal, keekonomian dan komersial terhadap negara target akuisisi saja. Jika dalam bidding process dilakukan konsorsium, kajian yang sama mendalam wajib dilakukan agar pasca akuisisi tidak *mandheg* dalam operasional. Akan tetapi jika memilih untuk tidak konsorsium, PT. Pertamina (Persero) harus lebih cermat mengukur kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab sesuai besaran PI yang dimiliki. Lebih lanjut, melihat karakteristik Libya menurut analisis resiko metoda PESTLE, yang

seringkali menggunakan migas sebagai alat politik dapat dijadikan solusi untuk *overlapping* blok yang dimenangkan dengan proyek GMRA. Dalam hal ini Indonesia mempunyai beberapa pilihan yaitu menuntut pemerintah Libya untuk bertanggung jawaban atas blok yang tidak bias diolah, negosiasi untuk mendapatkan blok lain yang dapat diolah, atau diizinkan untuk mengolah blok yang sudah dimenangkan meskipun *overlapping* dengan tetap melihat resiko yang mungkin terjadi.

Menurut peneliti, opsi negosiasi dengan memanfaatkan Kementerian Luar Negeri Indonesia dalam hal ini lebih menguntungkan dibandingkan dengan menuntut pemerintah Libya, karena sebagian besar minyak yang diolah Indonesia berasal dari Libya. Artinya secara politik Indonesia penting untuk menjaga hubungan baik dengan Libya.

Kegagalan mencapai hasil/keluaran (*outcome*) menurut peneliti karena usaha hulu migas di luar negeri masih berjalan sebagai suatu entitas bisnis PT. Pertamina (Persero) yang dijalankan PIEP sebagai AHP. Oleh karena itu PT. Pertamina (Persero) yang berperan sebagai *carrier flag* bagi Indonesia harus memiliki *bargaining position* dalam pencaturan geopolitik dunia.

Secara teori, mengacu pada Palumbo di dalam Parson²², dimensi evaluasi formatif dalam studi evaluasi proses akuisisi PI blok hulu migas di luar negeri berhasil pada tahap akuisisi. Akan tetapi, kenyataannya keberhasilan dalam tahap akuisisi tidak mempunyai *program guarantee* terhadap hasil/keluaran (*outcome*) yang diinginkan yaitu

²⁰<https://duniageologi.wordpress.com/2015/11/page/3/> diakses pada tanggal 4 Desember 2019 pukul 09:55 WIB

²¹<https://www.britannica.com/topic/Great-Man-Made-River> diakses pada tanggal 4 Desember 2019 pukul 09:55 WIB.

²² Parson dan Wayne, *Public Policy* (Jakarta, Prenada Media, 2005)

membawa migas dari aset PI milik PIEP pulang ke Indonesia.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan:

a. faktor yang mempengaruhi hasil akuisisi PI, antara lain: (1) melakukan *final due diligence* secara akurat dan konservatif; (2) memilih negara yang aman/stabil sebagai target akuisisi, sehingga operasional asset migas di luar negeri mencapai hasil/keluaran (outcome) yang diharapkan; (3) meningkatkan anggaran dana investasi hulu migas khususnya akuisisi PI; (4) meningkatkan kualitas dan kepatuhan sumber daya manusia pelaku bisnis migas di luar negeri untuk meminimalkan kegagalan akuisisi PI; (5) membangun sinergi positif antar Kementerian dan Lembaga Negara untuk merumuskan kebijakan politik luar negeri khususnya sektor energi dan menjalin diplomasi energi yang baik dengan negara penghasil migas; (6) mensinergikan BIN untuk mencari informasi yang membantu dalam kajian proyek akuisisi PI.

b. akuisisi PI blok hulu migas di luar negeri memberi dampak positif terhadap ketahanan energi nasional dengan beberapa catatan, seperti revitalisasi peraturan pemerintah yang mencatatkan *crude* aset PIEP di luar negeri sebagai impor. Untuk membantu pemenuhan kebutuhan migas nasional, PIEP menargetkan menghasilkan 257 BOEPD pada tahun 2025. Sampai dengan tahun 2018 terbukti memberi kontribusi 16,6% atau sebesar 152,886 MBOEPD dari total produksi migas 921 MBOEPD. Dapat disimpulkan bahwa akuisisi PI menyimpan potensi menambah revenue dan menambah sumber suplay minyak ke kilang domestik.

Sebagai penutup, penelitian ini berkesimpulan bahwa strategi keberhasilan akuisisi *Participating Interest* bukan semata-mata pada kepatuhan Pertamina sebagai *National Oil Company* secara formatif terhadap proses dilakukannya akuisisi *Participating Interest* dan komitmennya untuk menjadi *worldclass energy company*. Andrea Goldstein dalam bukunya “*Multinational Companies from Emerging Economies*” mengatakan bahwa “*policies and politics play a key role in emerging multinational’s decisions to invest overseas, as well as in the modalities and location of their expansion*”²³. Berdasarkan pendapat Andrea Goldstein tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan dan politik sebuah pemerintahan sama pentingnya dengan kemampuan sebuah *Multi National Company* (MNC). Oleh karena itu, kunci keberhasilan tercapainya pengurangan impor migas dan pemenuhan kebutuhan migas di dalam negeri dengan akuisisi *Participating Interest* sebagai suatu kebijakan adalah koordinasi dan kerjasama yang baik antara PT. Pertamina (Persero), Kementerian dan Lembaga, serta agen pemerintah maupun swasta lainnya demi terwujudnya ketahanan energi nasional.

Rekomendasi berdasarkan hasil penelitian, menurut peneliti akuisisi PI blok hulu migas di luar negeri dapat dilanjutkan sebagai suatu kebijakan untuk mewujudkan ketahanan energi nasional, dengan memerhatikan beberapa hal, antara lain:

a. Bagi Pemerintah:

- Mengalokasikan anggaran khusus dan memadai dalam investasi kegiatan hulu minyak dan gas bumi untuk pelaksanaan akuisisi

²³ A. Goldstein, “*Multinational Companies from Emerging Economies*” (New York, Palgrave Macmillan, 2007)

Participating Interest di luar negeri.

- Revitalisasi peraturan perundangan yang mengatur *crude* yang berasal dari kepemilikan entitlement PT. Pertamina (Persero) di luar negeri sebagai devisa masuk, bukan sebagai import.
- Remindset paradigma *government judgement rule* menjadi *business judgement rule* mengingat akuisisi blok hulu migas di luar negeri sebagai entitas bisnis pemerintah melalui PT. Pertamina (Persero).
- Membangun sinergi positif antar PT. Pertamina (Persero) sebagai NOC, Kementerian dan Lembaga untuk merumuskan kebijakan politik luar negeri Indonesia khususnya di sektor energi demi terwujudnya ketahanan energi nasional.
- Memanfaatkan intelijen negara untuk keperluan kajian proyek negara target akuisisi *Participating Interest*.

b. Bagi PT. Pertamina (Persero):

- Meningkatkan kualitas dan kepatuhan sumber daya manusia pelaksana kegiatan usaha bisnis minyak dan gas di luar negeri.
- Memanfaatkan Kementerian dan Lembaga Negara lainnya untuk kepentingan diplomasi energi dan membangun hubungan bilateral yang

baik untuk keperluan akuisisi *Participating Interest*.

- Mengevaluasi dan melakukan perbaikan terhadap SOP, TKO, dan pedoman investasi hulu minyak dan gas terkait kesesuaian dan mitigasi resiko bisnis.
 - Melakukan *campaign* yang mengedukasi terkait kegiatan usaha hulu migas di luar negeri agar awam memiliki pemahaman mengenai karakteristik bisnis migas: *high risk, high cost, high technology*.
- c. Bagi penelitian yang akan datang: dapat dilakukan analisa berdasarkan data yang diperoleh mulai dari pembuat kebijakan (DPR RI Komisi 7 tentang energi), DEN, pelaku bisnis migas swasta, akademisi, dll kemudian dilakukan pembobotan terhadap jenis investasi sektor hulu migas yang paling efektif dan efisien berdampak positif terhadap ketahanan energi nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Goldstein, A. 2007. *“Multinational Companies from Emerging Economies”*. New York: Palgrave Macmillan.

Hariyani, Iswi, dkk. 2011. *Merger, Akuisisi, Konsolidasi, & Pemisahaan Perusahaan: Cara Cerdas Mengembangkan & Memajukan Perusahaan*. Ctk 1. Jakarta: Visimedia.

Makmur dan Yusuf. 2019. *Pengantar Manajemen Pertahanan*. Jakarta: Makmur Cahaya Ilmu.

Parsons dan Wayne. 2005. *Public Policy*. Jakarta: Prenada Media.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sukmadinata dan Nana Syaodih. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Widodo, Joko. 2008. *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta: Bayumedia.

Dokumen dan Undang-Undang

BPK RI. 2017. Pemeriksaan PT. Pertamina (Persero) dan AHP 2017. Jakarta: BPK RI

BPPT. 2018. Outlook Energi Indonesia 2018: Energi Berkelanjutan untuk Transportasi Darat.

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara.

Pasal 2 poin 1 Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 Tentang Penyelenggaraan Usaha Bidang Migas Luar Negeri, “dijelaskan bahwa pada penyelenggaraan usaha di bidang minyak dan gas bumi baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut”.

Pasal 33-35, Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2005 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2004.

Pasal 3 poin b dan c Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2007 Tentang Energi, “dijelaskan bahwa tujuan pengelolaan energi nasional untuk meningkatkan ketahanan energi nasional salah satunya yaitu dengan menjamin ketersediaan energi dalam negeri dengan sumber energi dari dalam maupun luar negeri”.

Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2014 Tentang Kebijakan Energi Nasional.

Pertamina International Eksplorasi dan Produksi 2018. *Annual report: strengthening commitment securing energy*.

Internet

<https://www.britannica.com/topic/Great-Man-Made-River> diakses pada tanggal 4 Desember 2019 pukul 09:55 WIB.

<https://duniageologi.wordpress.com/2015/11/page/3/> diakses pada tanggal 4 Desember 2019 pukul 09:55 WIB.

<https://www.cekkembali.com/akuisisi/> di akses pada tanggal 23 November 2019 pukul 14:25 WIB

[https://www.cnbcindonesia.com/market/Produksi minyak lesu saatnya RI hijrah ke gas](https://www.cnbcindonesia.com/market/Produksi%20minyak%20lesu%20saatnya%20RI%20hijrah%20ke%20gas) di akses pada tanggal 22 Desember 2019 pukul 22:15 WIB.