

KERANGKA ACUAN ANALISIS KEUNTUNGAN DAN RISIKO

FACILITY SHARING AGREEMENT

(Dalam Industri Hulu Migas di Indonesia)

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister Manajemen**



DONNA BETTY

2221011029

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2024**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Donna Betty

NIM : 2221011029

Tandatangan : 

Tanggal : 9 Februari 2024

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Donna Betty
NIM : 2221011029
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Kerangka Acuan Analisis Keuntungan dan Risiko
Facility Sharing Agreement (Dalam Industri Hulu Migas di Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen – Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Arief Bimantoro Subarko, Ph.D



Penguji 1 : Gunardi Endro, Ph.D



Penguji 2 : Dr. Jerry Heikal, ST, MM



Ditetapkan : Jakarta

Tanggal : 22 Februari 2024

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kasih, karena atas berkat, kemurahan dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, maka penulisan Tesis ini tidak dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yang terhormat Bapak Ph.D. Arief Bimantoro Suharko, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tesis ini.
2. Yang terhormat Bapak Gunardi Endro, Ph.D., selaku dosen penguji Tesis yang telah membantu memberikan masukan dalam memperbaiki isi dan penulisan Tesis.
3. Yang terhormat Bapak Dr. Jerry Heikal, ST, MM., selaku dosen pembahas proposal dan dosen penguji Tesis yang telah membantu memberikan masukan dalam memperbaiki isi dan penulisan Tesis.
4. Yang terhormat Bapak dan Ibu Dosen Pengajar dan Staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Ubakrie.
5. SKK Migas dan RH Petrogas, khususnya Bapak dan Ibu narasumber yang telah banyak membantu dalam memperoleh data yang diperlukan.
6. Teman dan kolega yang telah mendukung saya, khususnya Tim 3 dan Batch 18 yang telah banyak membantu saya sejak perkuliahan dan penyelesaian Tesis ini.
7. Seluruh keluarga saya, teruntuk orangtua dan suami tercinta Ricky Siregar dan ketiga anak-anak saya Aditya, Aksel dan Aziel menjadi support system dan mendukung penulis baik materil, moral dan mendoakan kelancaran Tesis saya.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 9 Februari 2024



Donna Betty

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Donna Betty

NIM : 2221011029

Program Studi : Magister Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

KERANGKA ACUAN ANALISIS KEUNTUNGAN DAN RISIKO

FACILITY SHARING AGREEMENT

(Dalam Industri Hulu Migas di Indonesia)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalih media/formatkan mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 22 Februari 2024

Yang Menyatakan,



(Donna Betty)

GLOSARIUM

- Cost Sharing*** : Pembagian biaya antara pihak-pihak yang terlibat dalam penggunaan bersama fasilitas.
- Domestic Market Obligation (DMO)*** : Suatu aturan atau ketentuan dalam kontrak produksi minyak dan gas (*Production Sharing Contract/PSC*) atau peraturan pemerintah yang mewajibkan produsen minyak dan gas untuk menyediakan sebagian dari produksi mereka untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri.
- Facility Sharing Agreement (FSA)*** : Perjanjian antara dua atau lebih pihak yang mengatur penggunaan bersama atau pemanfaatan fasilitas di industri hulu minyak dan gas bumi terkait kegiatan eksplorasi atau produksi minyak dan gas bumi.
- First Tranche Petroleum (FTP)*** : Bagian pertama dari produksi minyak atau gas yang dihasilkan dari suatu blok atau wilayah yang tercakup dalam kontrak PSC.
- Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS)** : Badan Usaha atau Bentuk Usaha Tetap yang diberikan wewenang untuk melaksanakan eksplorasi dan eksploitasi pada suatu wilayah kerja berdasarkan Kontrak Kerja Sama dengan Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.
- Production Sharing Contract (PSC)*** : Suatu metode perjanjian di dalam bisnis yang digunakan dalam bidang migas bumi di Indonesia dalam rangka memperbesar pendapatan negara dari sumber daya alam, serta menarik investor untuk menanamkan modal di Indonesia.
- PSC Cost Recovery (CR)*** : Suatu bentuk kontrak kerja sama dalam kegiatan usaha hulu Migas berdasarkan pengembalian biaya operasional yang dikeluarkan oleh pengusaha minyak dan gas bumi (Migas) atau Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) dengan cara pemotongan bagi hasil migas milik negara.
- PSC Gross Split (GS)*** : Suatu bentuk kontrak kerja sama dalam kegiatan usaha hulu Migas berdasarkan prinsip pembagian gross produksi tanpa mekanisme pengembalian biaya operasi.
- SKK Migas** : Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi yaitu suatu lembaga yang berada di bawah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia yang bertugas mengelola kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi.

ABSTRAK

Penelitian ini merumuskan kerangka acuan analisis risiko dan keuntungan dalam Pemanfaatan Aset Bersama (*Facility Sharing Agreement*) di industri hulu migas, dilihat dari empat skenario: pemanfaatan aset bersama PSC *Cost Recovery* (pengelola) dengan PSC *Cost Recovery* (pengguna lainnya), PSC *Cost Recovery* (pengelola) dengan PSC *Gross Split* (pengguna lainnya), PSC *Gross Split* (pengelola) dengan PSC *Cost Recovery* (pengguna lainnya), dan PSC *Gross Split* (pengelola) dengan PSC *Gross Split* (pengguna lainnya). Penelitian ini melalui observasi analisa keuntungan dan resiko, interview dengan para ahli dan praktisi pemanfaatan aset bersama di Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKK Migas) dan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS), dan analisa melalui metode *Grounded Theory* untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci dalam Pengelolaan Aset, Pengelolaan Biaya, Stabilitas Keuangan, dan Prinsip dan Aturan Bisnis. Proses pemanfaatan aset Bersama melibatkan tahapan pembahasan dan negosiasi draft pemanfaatan aset Bersama oleh para pihak, pengajuan ke SKK Migas, untuk mendapatkan kajian oleh fungsi terkait SKK Migas, hingga persetujuan pemanfaatan aset bersama. Analisis keuntungan dan risiko mencakup aspek keuangan, pengelolaan biaya, proses tender, nilai (*rate*) efektif atas pemanfaatan aset bersama, dan pengelolaan aset. Saran mencakup pembuatan panduan analisis risiko, proses kolaborasi para pihak terkait, penilaian independen, dan evaluasi secara periodik. Adopsi kerangka acuan yang dikembangkan diharapkan dapat membentuk pemanfaatan bersama aset yang adil, efisien, dan saling memberi keuntungan bagi para pihak terlibat di industri hulu migas.

Kata kunci: Pemanfaatan Aset Bersama, Industri Hulu Migas, Analisis Keuntungan dan Risiko, PSC *Cost Recovery*, PSC *Gross Split*

ABSTRACT

This research formulates a framework for analyzing the risks and benefits in the utilization of Facility Sharing Agreement (Pemanfaatan Aset Bersama) within the upstream sector of the oil and gas industry, focusing on four scenarios: PSC Cost Recovery (operator) with PSC Cost Recovery (other user), PSC Cost Recovery (operator) with PSC Gross Split (other user), PSC Gross Split (operator) with PSC Cost Recovery (other user), and PSC Gross Split (operator) with PSC Gross Split (other user). This research uses a risk analysis approach, interview with experts and practitioners in facility sharing agreement at Special Task Force for the Implementation of Upstream Oil and Gas Business Activities (SKK Migas) and Contractor Cooperation Contract (KKKS).

Using the Grounded Theory method, perspectives, and analysis uses Grounded Theory to identify key concepts in Aset Management, Cost Management, Financial Stability, and Business Principles and Ethics. The aset utilization process involves stages such as discussing and negotiation the Facility Sharing Agreement draft, submission to SKK Migas, review by relevant functions, and finalization. Benefit and risk analysis covers financial aspects, cost management, tender processes, efektif Facility Sharing Agreement Rate, and aset management. Recommendations include developing benefit and risk analysis guidelines, collaborating with relevant parties, independent assessments, and periodic evaluations. The adoption of the developed framework is expected to establish fair, efficient, and mutually beneficial shared aset utilization for every party involved in the upstream oil and gas sector.

Keywords: *Shared Aset Utilization, Upstream Oil and Gas Industry, Benefit and Risk Analysis, PSC Cost Recovery, PSC Gross Split.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
GLOSARIUM	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR DIAGRAM	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II.....	11
TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kerangka Teoritis	11
2.1.1 Teori Negosiasi	11
2.1.1.1 Aspek Kemampuan Negosiasi	12
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Negosiasi.....	14
2.1.2 Teori Manajemen Resiko	15
2.1.2.1 Pengertian Manajemen Risiko	15

2.1.2.2 Alat dan Teknik Manajemen Risiko Perusahaan.....	16
2.2 Kerangka Konseptual	17
2.2.1 Konsep PSC di Indonesia.....	17
2.2.2 Konsep Perbedaan <i>Cost Recovery</i> dan <i>Gross Split</i>	22
2.2.3 Konsep <i>Facility Sharing Agreement</i>	30
2.2.4 Dampak Industri Hulu Migas Terhadap Perekonomian	31
2.2.5 Dampak Aktivitas Industri terhadap Lingkungan	32
2.2.6 Peraturan-Peraturan Terkait Mengenai <i>Facility Sharing Agreement</i>	34
2.3 Konsep <i>Grounded Theory</i>	37
BAB III.....	38
METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Metode Penelitian	38
3.2 Metode Kepustakaan	38
3.3 Pendekatan <i>Grounded Theory</i>	38
3.3.1 Menentukan Konstruksi Parameter-Parameter FSA pada Industri Hulu MIGAS di Indonesia	40
3.3.2 Eksplorasi Keuntungan dan Resiko dari FSA terhadap PSC CR dan PSC GS	40
3.4 Jenis Data	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data	41
3.6 Uji Validitas	42
3.7 Analisa Data	42
BAB IV.....	44
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Analisis Pemanfaatan Aset Bersama pada Industri Hulu Migas di Indonesia	44
4.1.1 Parameter Pemanfaatan Aset Bersama	44

4.1.2 Analisis Risiko atas Pemanfaatan Aset Bersama (<i>Facility Sharing Agreement</i>) dari Aspek Keuangan	53
4.1.3 Analisis Management Resiko Pemanfaatan Aset Bersama dari Aspek Teknis dan Hukum	60
4.2 Hasil Wawancara Terkait Dengan Keuntungan dan Risiko Pemanfaatan Aset Bersama Dengan Skema <i>Cost Recovery</i> (CR) dan <i>Gross Split</i> (GR) dari Sudut Pandang Ahli/Praktisi Minyak dan gas bumi.....	65
4.2.1 Instrumen Wawancara	65
4.2.2 Tahap <i>Open-Coding</i>	66
4.2.3 Tahap <i>Axial-Coding</i>	78
4.2.3.1 PSC CR (Pengelola) dengan PSC CR (Pegguna Lainnya)	78
4.2.3.2 PSC CR (Pengelola) dengan PSC GS (Pegguna Lainnya)	80
4.2.3.3 PSC GS (Pengelola) dengan PSC CR (Pegguna Lainnya)	82
4.2.3.4 PSC GS (Pengelola) dengan PSC GS (Pegguna Lainnya)	85
4.2.4. Tahap <i>Selective-Coding</i>	98
4.2.5. Hasil dan Temuan	100
BAB V.....	103
HASIL KESIMPULAN DAN SARAN	103
5.1 Kesimpulan	105
5.2 Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Efisiensi Pengembalian Biaya Operasi (<i>Cost Recovery</i>).....	2
Gambar 1.2.	Optimalisasi Pemanfaatan Aset Bersama (<i>Facility Sharing Agreement</i>), Data Olahan Dari Laporan Tahunan Skk Migas	7
Gambar 2.1.	Transformasi PSC Di Indonesia	18
Gambar 2.3.	Skema <i>Cost Recovery</i>	24
Gambar 2.4.	Skema <i>Gross Split</i>	25
Gambar 2.5.	Pemanfaatan Aset Bersama / FSA	31
Gambar 2.6.	Proses Persetujuan Pemanfaatan Aset Bersama	36
Gambar 4.1.	Kondisi Pengiriman dan Penerimaan Minyak	52
Gambar 4.2.	Alur Metode <i>Grounded Theory</i>	98
Gambar 4.3.	Hasil dan Temuan melalui Pendekatan <i>Grounded Theory</i>	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Skenario Pihak-Pihak Pada Pemanfaatan Aset Bersama	9
Tabel 2.1.	Perbandingan PSC Generasi 1 Sampai Ke 3	21
Tabel 2.2.	Pemanfaatan Aset Bersama	29
Tabel 2.3.	Data Olahan Laporan Pnbp 2017 - 2022, Kementerian Keuangan...	32
Tabel 2.4.	Data Olahan Laporan PNBPN SDA Migas 2017 - 2022, Kementerian Keuangan	32
Tabel 3.1.	Daftar Narasumber	41
Tabel 4.2.	Analisa Risiko Keuangan Pada PSC <i>Cost Recovery</i> Dengan PSC <i>Cost Recovery</i>	55
Tabel 4.3.	Analisa Risiko Keuangan Pada Psc <i>Cost Recovery</i> Dengan PSC <i>Gross Split</i>	56
Tabel 4.4.	Analisa Risiko Keuangan Pada Psc <i>Gross Split</i> Dengan PSC <i>Cost Recovery</i>	57
Tabel 4.5.	Analisa Risiko Keuangan Pada Psc <i>Gross Split</i> Dengan PSC <i>Gross Split</i>	58
Tabel 4.6.	<i>Key Risk Indicator</i>	60
Tabel 4.7.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Pertama	66
Tabel 4.8.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Kedua	68
Tabel 4.9.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Ketiga	69
Tabel 4.10.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Keempat	71
Tabel 4.11.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Kelima	72
Tabel 4.12.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Keenam	74
Tabel 4.13.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Ketujuh	76
Tabel 4.14.	Hasil Wawancara Dengan Narasumber Kedelapan	78
Tabel 4.15.	Tabel <i>Open-Coding</i> Keuntungan Dan Risiko FSA Antara PSC CR Dengan PSC CR	78
Tabel 4.16.	Pengelompokan <i>Code</i> , <i>Category</i> , dan <i>Theme</i> Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR dengan PSC CR	80
Tabel 4.17.	Tabel <i>Open-Coding</i> Keuntungan dan Risiko FSA	82
	antara PSC CR dengan PSC GS	82

Tabel 4.18. Pengelompokan *Code*, *Category*, dan *Theme* Keuntungan dan Risiko FSA Antara PSC CR Dengan GS83

Tabel 4.19. Tabel *Open-Coding* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS.... dengan PSC CR87

Tabel 4.20. Pengelompokan *Code*, *Category*, dan *Theme* Keuntungan dan Risiko FSC antara PSC CR dengan GS.....88

Tabel 4.21. Tabel *Open-Coding* Keuntungan dan Risiko FSA Antara PSC GS Dengan PSC CR89

Tabel 4.22. Pengelompokan *Code*, *Category*, dan *Theme* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS dengan PSC GS96

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1. *Pie Chart Themes* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR
dengan PSC CR84

Diagram 4.2. *Pie Chart Themes* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR
dengan PSC GS89

Diagram 4.3. *Pie Chart Themes* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS
dengan PSC CR93

Diagram 4.4. *Pie Chart Themes* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS
dengan PSC GS97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara.....	111
Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara Penulis	124