

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Pemanfaatan Aset Bersama pada Industri Hulu Migas di Indonesia

Dalam sub-bab 2.2.2 telah dijelaskan secara detail mengenai Perbedaan Cost Recovery dan Gross Split dan dilengkapi penjelasan mengenai Facility Sharing Agreement dalam sub-bab 2.2.3.

##### 4.1.1 Parameter Pemanfaatan Aset Bersama

Kerangka hukum yang mengatur Pemanfaatan Aset Bersama antara PSC *Cost Recovery* dengan PSC *Gross Split*, serta antara PSC *Cost Recovery* dengan PSC *Gross Split*, diatur oleh Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 140/PMK.06/2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara Hulu Minyak dan Gas Bumi. Peraturan ini merinci ketentuan mengenai pemanfaatan Bersama Barang Milik Negara (BMN) dalam pelaksanaan Kontrak Kerja Sama antara Kontraktor dengan Pemerintah, termasuk yang berasal dari Kontrak Karya.

Pemanfaatan aset bersama adalah penggunaan Barang Milik Negara secara bersama-sama antara Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) dalam bentuk kesepakatan bisnis yang didasarkan pada kondisi saling menguntungkan. Oleh karena itu, setiap KKKS harus melakukan analisis Manajemen Risiko dengan hati-hati terkait kegiatan ini. Manajemen risiko diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang mungkin terjadi dalam suatu aktivitas atau kegiatan, dengan tujuan mencapai efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi (Darmawi, 2016).

Pemanfaatan aset bersama yang menjadi fokus penelitian ini terkait dengan penggunaan aset antar Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) pada harta benda yang berada dalam kondisi tidak optimal, seperti kapasitas yang menganggur (*idle capacity*) atau kelebihan kapasitas (*excess capacity*). Aset yang dimanfaatkan bersama oleh PT X dan pihak lain, seperti PT Y, mencakup fasilitas produksi, operasi, dan *lifting*. Beberapa parameter terkait dengan kegiatan ini melibatkan:

**a. Lokasi Lapangan yang Berdekatan**

Dalam merealisasikan pemanfaatan aset bersama antara KKKS, maka ditentukan potensi lokasi lapangan-lapangan relatif dalam wilayah yang berdekatan sehingga lebih efektif, efisien dan ekonomis. Berikut beberapa alasannya:

- 1) Efisiensi Operasional: dengan memiliki lapangan yang berdekatan, KKKS dapat memanfaatkan fasilitas bersama, seperti infrastruktur pengolahan dan transportasi, dengan lebih efisien. Ini mengurangi biaya operasional dan mempercepat proses produksi.
- 2) Pembagian (*sharing*) biaya: pemanfaatan aset bersama memungkinkan KKKS untuk berbagi biaya pemeliharaan seperti infrastruktur, seperti jalan, pipa, dan fasilitas pengolahan, bahkan biaya pembangunan yang merupakan biaya investasi besar bagi KKKS. Dengan adanya pemanfaatan aset bersama ini dapat mengurangi beban finansial dan risiko investasi.
- 3) Optimalisasi Sumber Daya: dengan berbagi fasilitas, KKKS memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset di lapangan-lapangan yang berdekatan. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi produksi dan memaksimalkan potensi cadangan minyak dan gas bumi yang ada.
- 4) Pengurangan Dampak Lingkungan: mengkonsolidasikan operasi di lokasi yang berdekatan dapat mengurangi dampak lingkungan yang diproduksi dari aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. Hal ini dapat mencakup pengurangan emisi, penggunaan lahan yang lebih efisien, dan manajemen limbah yang lebih terpadu.
- 5) Kolaborasi dan Koordinasi: lokasi yang berdekatan memudahkan kolaborasi dan koordinasi antara KKKS dalam hal pengelolaan operasional, penanganan masalah teknis, dan pertukaran informasi. Ini dapat meningkatkan efektivitas operasional dan responsivitas terhadap perubahan kondisi lapangan.
- 6) Keamanan dan Keandalan: dengan memiliki infrastruktur dan fasilitas yang berlokasi dekat, KKKS dapat meningkatkan keamanan dan

keandalan operasional, termasuk akses yang lebih cepat ke sumber daya cadangan, fasilitas darurat, dan dukungan teknis.

Secara keseluruhan, mempertimbangkan lokasi lapangan yang berdekatan antara KKKS sebagai parameter dalam pemanfaatan aset bersama di industri hulu minyak dan gas bumi dapat membawa berbagai manfaat operasional, ekonomi, dan lingkungan. Ini menciptakan kerja sama yang lebih efisien dan saling memberi keuntungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam eksplorasi dan produksi sumber daya energi.

**b. Proses Pengajuan Pemanfaatan Aset Bersama ke SKK Migas**

PT X dapat mengoptimalkan pemanfaatan aset (Barang Milik Negara) tersebut kepada pihak lain (PT Y) untuk mendukung kegiatan eksplorasi dan eksploitasi di sektor minyak dan gas bumi, asalkan mendapatkan persetujuan dari SKK Migas. Proses optimalisasi tersebut melibatkan beberapa tahapan sebagai berikut:

- i. Negosiasi dan pembahasan draft FSA antara PT X dan PT Y.
- ii. Pengajuan draft FSA oleh PT Y ke SKK Migas
- iii. *Kick off meeting* antara PT X, PT Y dan SKK Migas untuk membahas draft FSA.
- iv. Kajian draft FSA oleh beberapa fungsi terkait di SKK Migas antarlain:
  - Kajian Operasi  
Kajian Operasional merupakan kajian dari aspek operasi mengacu pada PTK Manajemen Operasi Produksi No.062/SKKMA0000/2021/S9 tentang pemanfaatan aset bersama.
  - Kajian Keuangan  
Kajian keuangan, termasuk biaya rutin dan non-rutin, alokasi biaya, dan mekanisme penagihan.
  - Kajian Hukum  
Kajian hukum terkait kesesuaian perjanjian pemanfaatan aset dengan peraturan yang berlaku.
- v. Apabila hasil kajian "*decline*" yaitu tidak dapat diterima oleh SKK Migas fungsi terkait maka perlu kembali dilakukan rapat pembahasan antara SKK Migas, PT X dan PT Y. Namun, apabila hasil kajian "*accept*" yaitu dapat

diterima oleh SKK Migas fungsi terkait maka dilanjutkan proses selanjutnya yaitu finalisasi FSA.

- vi. Finalisasi draft FSA dilaksanakan oleh PT X dan PT Y sesuai dengan masukan dari hasil kajian dari SKK Migas fungsi terkait dan mengirimkan surat permohonan persetujuan atas draft FSA yang telah difinalisasikan tersebut kepada Kepala Divisi Pengelolaan Aset SKK Migas.
- vii. FSA di sirkuler review dan paraf oleh fungsi terkait SKK Migas kemudian disetujui oleh Kepala Divisi Pengelolaan Aset SKK Migas melalui surat persetujuan.

Fase negosiasi dalam proses perumusan perjanjian Pemanfaatan Aset Bersama di industri hulu migas memainkan peran penting dalam mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan antara semua pihak yang terlibat. Proses ini tidak hanya menangani aspek teknis terkait fasilitas, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek hukum, keuangan, dan lingkungan yang relevan dengan operasional industri hulu migas.

Dalam tahap negosiasi, perwakilan dari perusahaan migas, pemerintah, dan pihak swasta, harus secara seksama membahas berbagai aspek teknis fasilitas yang akan dimanfaatkan bersama. Ini mencakup kapasitas fasilitas, metode pengelolaan, jadwal operasional, dan pengaturan teknis lainnya yang diperlukan untuk memastikan pemanfaatan yang optimal.

Selain itu, aspek hukum menjadi fokus penting dalam tahap ini. Pihak-pihak harus membahas peraturan-peraturan yang mengatur industri hulu migas, termasuk perijinan dan izin yang diperlukan. Pembahasan juga mencakup ketentuan-ketentuan kontrak, Hak dan kewajiban masing-masing pihak, bersama dengan mekanisme penyelesaian sengketa yang mungkin muncul selama pelaksanaan perjanjian, akan diatur secara rinci dalam dokumen perjanjian tersebut.

Aspek keuangan juga tidak boleh diabaikan. Pihak-pihak perlu mencapai kesepakatan terkait pembagian biaya operasional, dan pembagian hasil produksi. Analisis *cost* dan *benefit* menjadi landasan untuk menentukan kesepakatan yang adil dan saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya.

Selain itu, perbincangan mengenai dampak lingkungan dari operasional fasilitas bersama juga perlu diperhatikan. Pihak-pihak harus membahas langkah-langkah mitigasi yang akan diambil untuk meminimalkan dampak negative terhadap lingkungan sekitar.

Dalam keseluruhan proses negosiasi, komunikasi yang efektif, saling pengertian, dan kepercayaan antara pihak-pihak menjadi kunci keberhasilan. Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, harapan, dan kepentingan masing-masing pihak akan menciptakan landasan yang kokoh untuk mencapai perjanjian pemanfaatan aset bersama bagi semua pihak yang terlibat dalam industri hulu migas yang berkelanjutan.

Negosiasi penyusunan draft FSA di industri hulu migas memerlukan pendekatan yang cermat dan strategis. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diterapkan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi:

**1. Penyelidikan Awal (*Preparation*):**

- Lakukan riset menyeluruh mengenai industri hulu migas, regulasi, dan peraturan yang berlaku.
- Identifikasi kebutuhan dan kepentingan masing-masing pihak.
- Persiapkan data teknis mengenai fasilitas yang akan dimanfaatkan bersama.

**2. Tim Negosiasi yang Kompeten:**

- Bentuk tim negosiasi yang terdiri dari ahli teknis, hukum, dan keuangan yang kompeten.

**3. Pembagian Peran dalam Tim:**

- Tentukan peran dan tanggung jawab setiap anggota tim negosiasi.

**4. Penetapan Tujuan dan Batasan:**

- Tentukan tujuan yang jelas dan realistis untuk dicapai selama negosiasi.
- Batasi parameter dan kesepakatan yang tidak dapat dikompromikan.

**5. Pendekatan Kemitraan:**

- Tanamkan pemahaman bahwa perjanjian ini merupakan kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan.
- Tekankan pada prinsip saling percaya dan kolaborasi.

**6. Komunikasi Terbuka:**

- Bentuk kanal komunikasi yang terbuka antara pihak-pihak yang terlibat.
- Gunakan pertemuan reguler dan komunikasi tertulis untuk menjaga transparansi.

**7. Kompromi:**

- Jika terdapat perbedaan pendapat, terapkan kompromi dengan menawarkan opsi yang saling menguntungkan.
- Cari solusi tengah yang dapat memenuhi kebutuhan kedua belah pihak.

**8. Pengelolaan Konflik:**

- Jika muncul konflik, kelola dengan bijak dan hindari reaksi emosional.

**9. Pembagian Biaya dan Keuntungan:**

- Gunakan analisis cost-benefit untuk membantu menentukan pembagian biaya dan keuntungan yang adil.
- Diskusikan secara rinci mekanisme pendekatan *cost sharing*

**10. Dokumentasi dan Review Hukum:**

- Dokumentasikan setiap kesepakatan dalam bentuk perjanjian tertulis yang jelas dan komprehensif.
- Melibatkan ahli hukum untuk meninjau dan memastikan keabsahan dokumen.

**11. Ruang untuk Perubahan:**

- Sertakan klausul yang memungkinkan perubahan sesuai dengan perkembangan industri atau regulasi yang mungkin terjadi di masa depan.

**12. Penandatanganan dan Pelaksanaan:**

- Penandatanganan dan pelaksanaan *Facility Sharing Agreement* (FSA) di industri hulu migas di Indonesia merupakan langkah krusial dalam memastikan keberlanjutan operasional dan keberhasilan kolaborasi antarpihak terkait. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah pemahaman dan persetujuan semua pihak terhadap isi perjanjian sebelum tindakan penandatanganan dilakukan.
- Dengan memastikan pemahaman dan persetujuan semua pihak terhadap isi perjanjian, langkah-langkah ini bertujuan untuk menciptakan dasar yang kokoh bagi kolaborasi dalam FSA. Pemahaman yang mendalam

akan kewajiban, hak, dan tanggung jawab masing-masing pihak menjadi landasan yang kuat untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.

- Menerapkan langkah-langkah ini juga dapat memberikan kejelasan mengenai tujuan dan ekspektasi dari masing-masing pihak terkait FSA. Dengan demikian, peluang untuk mencapai kesepakatan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan dapat ditingkatkan. Pihak-pihak yang terlibat dapat bekerja sama secara lebih efektif dan efisien dalam mengelola fasilitas bersama, mengurangi potensi hambatan operasional serta meminimalkan potensi konflik dan sengketa di masa depan.

**c. Jangka waktu Pemanfaatan Aset Bersama**

Jangka waktu yang ditetapkan oleh SKK Migas atas Pemanfaatan Aset Bersama adalah berdasarkan jangka waktu rata-rata produksi dari lapangan para pihak yang terlibat dalam Pemanfaatan Aset Bersama.

Perubahan atau penambahan pasal dalam perjanjian pemanfaatan aset bersama harus mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dari SKK Migas. Jangka waktu pemanfaatan aset bersama aset dilaksanakan selama paling lama 20 tahun sejak tanggal penandatanganan perjanjian pemanfaatan aset bersama, tidak boleh melebihi jangka waktu Kontrak Kerja Sama (KKS) para pihak dalam pemanfaatan bersama tersebut, dan dapat diperpanjang dengan persetujuan dari SKK Migas.

**d. Analisa *Crude Assay* dan Potensi Kehilangan Minyak (*Oil Losses*) dari Pemanfaatan Aset Bersama Tangki Penimbun Minyak Mentah**

Dalam pemanfaatan aset bersama tangki penimbun minyak mentah, KKKS yang terlibat harus memperhatikan potensi kehilangan minyak mentah (*oil losses*).

Dalam praktek operasional, jika terjadi pencampuran minyak mentah antara PT X dan PT Y dalam pemanfaatan aset bersama, pengalaman lapangan menunjukkan bahwa ketika dua atau lebih minyak bumi dengan karakteristik yang berbeda dicampur (*blended*) dan ditransportasikan melalui pipa secara

bersamaan, campuran tersebut akan membentuk minyak bumi dengan karakteristik yang berbeda dari minyak bumi aslinya. Terjadinya perubahan Kualitas ketika dua atau lebih jenis minyak mentah dengan karakteristik yang berbeda dicampur maka kualitas dan komposisi dari produk akhir akan berbeda dari komponen aslinya. Ini bisa mencakup perubahan dalam viskositas, titik nyala, kandungan sulfur, dan komponen kimia lainnya.

Di samping itu, total jumlah minyak bumi yang diserahkan dari lapangan produksi dapat berbeda dengan total jumlah minyak bumi yang diterima di tangki penimbun. Jumlah yang diterima di terminal penyimpanan akhir biasanya lebih rendah daripada jumlah total yang diserahkan dari beberapa titik serah. Perbedaan antara jumlah pengiriman dan penerimaan ini disebut sebagai *oil losses*.

*Oil losses* ini tidak dapat di hindari dalam proses pemanfaatan aset bersama tangki penimbun minyak mentah, dampak yang timbul adalah kerugian bagi salah satu KKKS yang terkait, PT X dan PT Y harus bernegosiasi dalam menemukan formula yang tidak merugikan KKKS manapun, meskipun pemanfaatan aset bersama merupakan program SKK Migas sebagai kepanjangan tangan dari Pemerintah guna meningkatkan penghematan bagi Negara.

Dalam preteknya, *Oil losses* itu sendiri dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

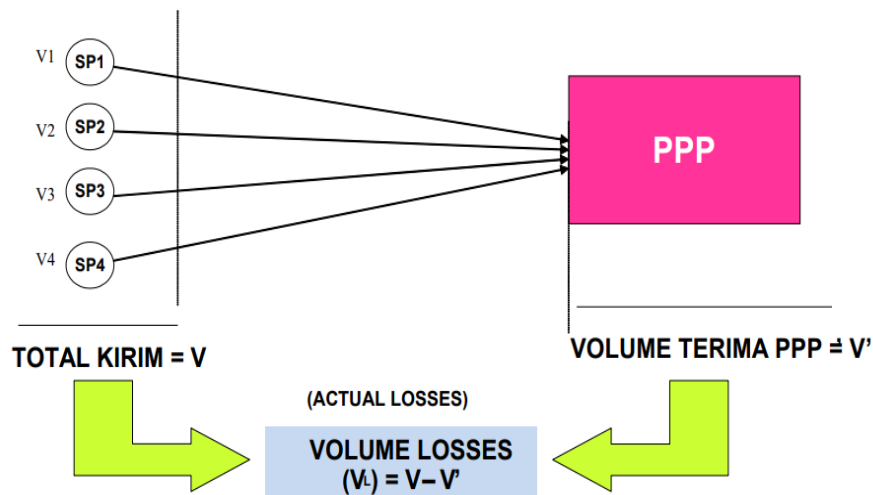
- a. Penyusutan (*shrinkage*) volume minyak bumi yang disebabkan oleh proses pencampuran dua atau lebih minyak bumi yang memiliki perbedaan karakteristik dalam pipa atau tangki.
- b. Kehilangan minyak bumi karena adanya emulsi minyak dan air yang stabil.
- c. Penguapan minyak bumi dalam tangki selama penyimpanan yang disebabkan oleh pemanasan dari kondisi sekitar.
- d. Kesalahan dalam pengukuran yang mungkin terjadi pada pengukuran volume minyak yang keluar dari tangki serah atau masuk ke tangki penyimpanan, saat menetapkan *Specific Gravity* (SG), dan *Basic Sediment & Water* (BS&W), yang dapat menyebabkan kesalahan pada perhitungan faktor koreksi volume.



- e. Kebocoran pada sistem pemipaan yang menyebabkan kehilangan minyak bumi.

Pekerjaan penentuan potensi *oil losses* di area PT X dapat dilihat melalui konfigurasi transportasi minyak bumi yang melibatkan beberapa pencampuran minyak bumi pada sistem jaringan transportasi pemipaan seperti yang terlihat pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1. Kondisi Pengiriman dan Penerimaan Minyak



Salah satu mitigasi Resiko yang dilakukan oleh PT X dan PT Y atas pencampuran minyak mentah ini, PT X sebagai operator kehilangan minyak mentah akan melakukan *crude assay* dan studi *oil losses* yang dilakukan oleh laboratorium independen dan terpercaya.

*Crude Assay* merupakan analisis rinci terhadap komposisi minyak mentah dari masing-masing KKKS yaitu identifikasi karakteristik individu minyak mentah (densitas, viskositas, titik nyala, hidrokarbon, sulfur, nitrogen, dan oksigen), penentuan nilai API (American Petroleum Institute) dari individu minyak mentah tentang kepadatan relatif minyak dan membantu dalam menentukan potensi kecocokan minyak mentah dari KKKS terkait.

Sedangkan Studi *Oil losses* dilakukan untuk mendapatkan faktor koreksi *oil losses* yang digunakan untuk mengukur koreksi volume pada setiap titik pengiriman. Oleh karena itu, studi *oil losses* ini diperlukan untuk merumuskan

formula faktor koreksi yang digunakan untuk mengalokasikan selisih serah terima minyak yang terkait sebelum dilakukan kegiatan pemanfaatan aset bersama.

Terdapat kemungkinan penolakan atas hasil studi *oil losses* yang dilakukan oleh PT X, untuk itu diperlukan negosiasi antara PT X dan PT Y, dan bahkan mengikut sertakan SKK Migas didalamnya untuk memutuskan apakah hasil *study oil losses* ini dapat diterima oleh para pihak.

Dari analisa yang di lakukan, PT X dan PY Y harus mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak terutama dalam *study oil losses* untuk menghindari terjadinya potensi kehilangan minya (*oli losess*) dari pemanfaatan aset bersama tangki penimbunan minyak mentah.

#### **4.1.2 Analisis Risiko atas Pemanfaatan Aset Bersama (*Facility Sharing Agreement*) dari Aspek Keuangan**

Pelaksanaan pemanfaatan aset bersama di PT X dengan PT Y, telah melalui proses diskusi dan negosiasi antara semua pihak. Untuk mencapai prinsip setiap KKKS tidak ada yang di rugikan, para pihak juga telah sepakat untuk menggunakan pihak ketiga yang independent dalam menilai agar setiap KKKS tidak mengalami kerugian. Perjanjian pemanfaatan aset bersama ini juga telah melalui review dan persetujuan oleh SKK Migas selaku perpanjangan tangan dari Pemerintah.

Beberapa resiko yang muncul dari pemanfaatan aset bersama ini, antaralain:

##### **1. Risiko Keuangan**

Bagaimana pengelolaan risiko keuangan dalam FSA? Analisis ini akan membahas dampak skema di PSC *Cost Recovery* dan PSC *Gross Split* terhadap alokasi biaya dan dampaknya terhadap keuangan perusahaan. Seperti yang diketahui, bahwa pendapat di PSC *Cost Recovery* di hitung berdasarkan profit margin, sedangkan *Gross Split* di hitung berdasarkan *Gross Revenue*.

## 2. Risiko Pengelolaan Biaya

Bagaimana pengelolaan risiko pengelolaan biaya dalam FSA? Analisis ini akan membahas dampak skema di PSC *Cost Recovery* dan PSC *Gross Split* terhadap pengelolaan biaya dan dampaknya terhadap perusahaan. Seperti yang diketahui, bahwa di PSC *Cost Recovery* semua biaya dapat di *Cost Recovery* ke Negara, sedangkan *Gross Split* semua biaya merupakan komponen dari profit sharing.

## 3. Risiko Proses Tender

Bagaimana pengelolaan risiko proses tender dalam FSA? Analisis ini akan membahas dampak skema di PSC *Cost Recovery* dan PSC *Gross Split* terhadap proses tender dan dampaknya terhadap perusahaan. Seperti yang diketahui, bahwa di PSC *Cost Recovery* semua proses tender diawasi oleh SKK Migas, sedangkan *Gross Split* proses tender dapat dilakukan secara mandiri.

## 4. Risiko Effektive FSA Rate

Bagaimana pengelolaan risiko Effektive FSA Rate dalam FSA? Analisis ini akan membahas dampak skema di PSC *Cost Recovery* dan PSC *Gross Split* terhadap Effektive FSA Rate dan dampaknya terhadap perusahaan. Seperti yang diketahui, bahwa di PSC *Cost Recovery* semua Effektive FSA Rate harus melalui review dan persetujuan dari SKK Migas, sedangkan *Gross Split* proses tender dapat dilakukan secara mandiri.

## 5. Risiko Pengelolaan Aset

Tidak terdapat perbedaan perlakuan Aset antara pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*, dikarenakan aset masih di perlakukan sebagai aset negara.

Berikut Analisis Risiko atas Pemanfaatan Aset Bersama, di skema PSC *Cost Recovery* dan PSC *Gross Split*, dilihat dari aspek Keuangan, pengelolaan biaya, proses tender, effektive FSA Rate:

a. *PSC Cost Recovery* dengan *PSC Cost Recovery*

Tabel 4.2. Analisa Risiko Keuangan pada *PSC Cost Recovery* dengan *PSC Cost Recovery*

No.	<b>PSC Cost Recovery (Pemilik Aset)</b>	<b>PSC Cost Recovery (KKKS memanfaatkan FSA)</b>
1.	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Profit margin. Pertimbangan: Pendapatan dengan berbanding lurus dengan produksi yang dihasilkan.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Profit margin. Pertimbangan: Pendapatan dengan berbanding lurus dengan produksi yang dihasilkan.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>
2.	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Mengelola biaya operasional dari pendapatan sebelum pembagian keuntungan. Pertimbangan: Leluasa mengelola anggaran operasional dan pemeliharaan fasilitas.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Mengelola biaya operasional dari pendapatan sebelum pembagian keuntungan. Pertimbangan: Leluasa mengelola anggaran operasional dan pemeliharaan fasilitas.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>
3.	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Diatur PTK 007 dan diawasi oleh SKK Migas. Pertimbangan: Biaya diawasi oleh SKK Migas.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Diatur PTK 007 dan diawasi oleh SKK Migas.</li> <li>• Pertimbangan: Biaya diawasi oleh SKK Migas</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>
4.	<p><b>Efektive rate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Persetujuan SKK Migas.</li> </ul>	<p><b>Efektive rate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Persetujuan SKK Migas.</li> </ul>

<p>Pertimbangan: Diawasi oleh SKK Migas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p>Pertimbangan: Diawasi oleh SKK Migas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>
--	--

**b. PSC Cost Recovery dengan PSC Gross Split**

**Tabel 4.3. Analisa Risiko Keuangan pada PSC Cost Recovery dengan PSC Gross Split**

No.	PSC Cost Recovery (Pihak Pemilik Aset)	PSC Gross Split (KKKS pengguna Aset)
1.	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Profit margin</li> </ul> <p>Pertimbangan: Pendapatan dengan berbanding lurus dengan produksi yang dihasilkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: <i>Gross Revenue</i></li> </ul> <p>Pertimbangan: Alokasi serendah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: Alokasi biaya FSA dari KKKS CR.</li> </ul>
2.	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Fleksibilitas mengelola biaya sebelum pembagian keuntungan.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Leluasa mengelola anggaran operasional dan pemeliharaan fasilitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Alokasi biaya tergantung ke negosiasi efektif rate FSA dari Pemilik aset.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Tidak leluasa mengelola anggaran operasional dan pemeliharaan fasilitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: Biaya alokasi dari PSC CR akan lebih tinggi.</li> </ul>
3.	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Diatur dan diawasi oleh SKK Migas, melalui PTK 007.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Biaya diawasi oleh SKK Migas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Mengikuti proses tender KKKS Pemilik Aset.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Proses tender diawasi oleh SKK Migas dan mengacu ke PTK 007.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: Tidak dapat tunjuk langsung proses pengadaan barang dan jasa.</li> </ul>
4.	<p><b>Effective rate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Persetujuan SKK Migas.</li> <li>• Pertimbangan: Diawasi oleh SKK Migas.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Effective rate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Persetujuan SKK Migas.</li> <li>• Pertimbangan: Diawasi oleh SKK Migas.</li> <li>• Kerugian: Berpengaruh ke bagi hasil.</li> </ul>

**c. PSC Gross Split dengan PSC Cost Recovery**

**Tabel 4.4. Analisa Risiko Keuangan pada PSC Gross Split dengan PSC Cost Recovery**

No.	PSC Gross Split (Pemilik Aset)	PSC Cost Recovery (KKKS memanfaatkan FSA)
1.	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: <i>Gross Revenue</i></li> <li>• Pertimbangan: Alokasi biaya tinggi ke pengguna aset.</li> <li>• Kerugian: Alokasi biaya FSA dari KKKS pengguna aset.</li> </ul>	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Profit margin.</li> <li>• Pertimbangan: Alokasi biaya FSA melalui produksi yang dihasilkan.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>
2.	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan: Keleluasaan tender</li> <li>• Pertimbangan: Leluasa mengelola anggaran operasional dan pemeliharaan fasilitas.</li> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <p>Keuntungan: Alokasi biaya FSA melalui produksi yang dihasilkan.</p> <p>Pertimbangan: Leluasa mengelola anggaran dan pemeliharaan fasilitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian: N/A</li> </ul>

3.	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: Tender secara mandiri.</li> <li>Pertimbangan: Tidak diawasi oleh SKK Migas.</li> <li>Kerugian: Harga tergantung dari hasil tender.</li> </ul>	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: Target harga yang lebih murah.</li> <li>Pertimbangan: Tidak diawasi oleh SKK Migas</li> <li>Kerugian: Tidak ada pengawasan dari pihak external.</li> </ul>
4.	<p><b>Effective rate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: Ditetapkan berdasarkan perhitungan ke ekonomian KKKS GS.</li> <li>Pertimbangan: Tidak diawasi oleh SKK Migas.</li> <li>Kerugian: Effektive rate yang tinggi akan berpengaruh ke split.</li> </ul>	<p><b>Effective rate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: N/A.</li> <li>Pertimbangan: N/A.</li> <li>Kerugian: Alokasi biaya FSA dapat lebih tinggi karena tidak ada SKK Migas yang mengawasi proses tender.</li> </ul>

**d. PSC Gross Split dengan PSC Gross Split**

Tabel 4.5. Analisa Risiko Keuangan pada PSC Gross Split dengan PSC Gross Split

No.	PSC Gross Split (Pemilik Aset)	PSC Gross Split (KKKS memanfaatkan FSA)
1.	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: <i>Gross Revenue</i></li> <li>Pertimbangan: Alokasi biaya tinggi mungkin ke pengguna aset agar mendapatkan <i>Gross revenue</i> yang tinggi.</li> <li>Kerugian: Stabilitas Keuangan di pengaruhi oleh alokasi biaya FSA dari KKKS pengguna aset.</li> </ul>	<p><b>Keuangan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: <i>Gross Revenue</i></li> <li>Pertimbangan: Berharap untuk mendapatkan alokasi serendah mungkin agar mendapatkan <i>Gross revenue</i> yang tinggi.</li> <li>Kerugian: Stabilitas Keuangan di pengaruhi oleh alokasi biaya FSA dari KKKS GR juga.</li> </ul>

2.	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: KKKS GS di berikan keleluasaan untuk melakukan tender, diharapkan akan mendapatkan biaya yang lebih murah untuk pemeliharaan aset.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Operator leluasa mengelola anggaran operasional dan pemeliharaan fasilitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerugian: N/A</li> </ul>	<p><b>Pengelolaan Biaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: Alokasi biaya tergantung ke negosiasi <i>effective rate</i> FSA dari Pemilik aset.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Operator tidak leluasa mengelola anggaran operasional dan pemeliharaan fasilitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerugian: Biaya alokasi dari PSC GR akan lebih tinggi, mengingat tidak terdapat pengawasan di PSC GR.</li> </ul>
3.	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: Tender mandiri.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Tidak diawasi oleh SKK Migas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerugian: Harga tergantung dari hasil tender.</li> </ul>	<p><b>Prosedur Tender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: Prosedur tender KKKS GS, diharapkan mendapat harga yang murah.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Tidak diawasi oleh SKK Migas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerugian: Tidak ada pengawasan dari pihak external.</li> </ul>
4.	<p><b><i>Effective rate:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: Ditetapkan sendiri berdasarkan perhitungan ke ekonomian KKKS GS.</li> </ul> <p>Pertimbangan: Tidak diawasi oleh SKK Migas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerugian: <i>Effective rate</i> yang tinggi akan berpengaruh ke split.</li> </ul>	<p><b><i>Effective rate:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keuntungan: N/A.</li> </ul> <p>Pertimbangan: N/A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerugian: Alokasi biaya FSA dapat lebih tinggi mengingat tidak terdapat pihak external seperti SKK Migas yang mengawasi proses tender dan penetapan <i>effective rate</i>.</li> </ul>



Dari ke empat analisis diatas, pemanfaatan aset bersama antara PSC CR sebagai pemilik aset dengan PSC CR yang ikut memanfaatkan aset lebih tidak berisiko dibandingkan antara PSC GS sebagai pemilik aset dengan PSC CR yang ikut memanfaatkan aset, hal ini dikarenakan PSC CR masih diawasi oleh SKK Migas baik itu dalam pengadaan barang dan jasa, dan penetapan tarif FSA yang berlaku.

#### 4.1.3 Analisis Management Resiko Pemanfaatan Aset Bersama dari Aspek Teknis dan Hukum

Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko tersebut agar dapat mencapai hasil yang optimal. Dalam konteks FSA, juga akan menghadapi beberapa risiko. Jika para pihak terkait tidak dapat mengelola risiko dengan baik, FSA tersebut dapat mengalami kerugian.

Tabel 4.6. Key Risk Indicator

No.	Risk	Possible Cause	Potential Consequences	Key Risk Indicator	Alert Thresholds		
					Normal Situation	Alarm-ing Situation	Critical Situation
1	Keterlambatan pemeliharaan fasilitas	Kurangnya perencanaan pemeliharaan yang efektif, keterbatasan sumber daya, atau gangguan operasional	Gangguan produksi, penurunan efisiensi operasional, atau risiko keamanan	Jumlah perangkat atau fasilitas yang melebihi batas waktu pemeliharaan yang direncanakan	Jika lebih dari 1% dari total perangkat atau fasilitas melebihi waktu pemeliharaan	Jika lebih dari 10% dari total perangkat atau fasilitas melebihi waktu pemeliharaan	Jika lebih dari 10% dari total perangkat atau fasilitas melebihi waktu pemeliharaan

					n yang direncanakan		
2	Ketidaksuaian standar keselamatan	Pelanggaran prosedur keselamatan, kurangnya pelatihan, atau perubahan dalam regulasi keselamatan	Kecelakaan kerja, kerugian manusia dan materiil, serta potensi dampak lingkungan	Jumlah insiden keselamatan atau pelanggaran standar keselamatan yang tercatat	Jika jumlah insiden keselamatan di bawah rata-rata bulan atau tahunan	Jika jumlah insiden keselamatan sama dengan rata-rata bulanan atau tahunan	Jika jumlah insiden keselamatan melebihi rata-rata bulanan atau tahunan
3	Kerusakan Lingkungan	Kesalahan dalam operasi rutin seperti pemeliharaan, pembersihan, atau perawatan fasilitas. Kegagalan infrastruktur atau peralatan, seperti keretakan pipa, kebocoran tangki,	Kerusakan lingkungan yang signifikan, seperti kontaminasi tanah, air, atau udara. Penurunan kualitas air, tanah, dan udara yang dapat mempengaruhi kesehatan manusia dan hewan. Dampak reputasi yang	Frekuensi insiden atau kejadian yang berpotensi menyebabkan dampak lingkungan, seperti kebocoran, tumpahan, atau pelepasan gas. Hasil dari	Jika inspeksi atau audit tidak menemukan potensi risiko lingkungan dalam implementasi FSA	Jika inspeksi atau audit menemukan bahwa 1-5% fasilitas yang digunakan dalam <i>Facility Sharing Agreement</i> menunjukkan potensi risiko	Jika inspeksi atau audit menemukan bahwa lebih dari 5% fasilitas yang digunakan dalam <i>Facility Sharing Agreement</i> menunjukkan potensi risiko

		<p>atau kegagalan katup. Kurangnya pemantauan dan pengawasan terhadap operasi yang berpotensi menimbulkan dampak lingkungan. Faktor eksternal seperti bencana alam atau kejadian tak terduga lainnya.</p>	<p>merugikan bagi PSC dan pihak-pihak terkait.</p>	<p>monitor lingkungan rutin yang menunjukkan adanya peningkatan polutan atau parameter lingkungan lainnya di luar batas yang ditetapkan. Laporan inspeksi atau audit internal yang mengidentifikasi kekurangan atau potensi risiko lingkungan.</p>		<p>kekurangan yang signifikan dalam manajemen lingkungan.</p>	<p>atau kekurangan yang signifikan dalam manajemen lingkungan.</p>
--	--	---	--	--	--	---	--

4	Keterlambatan Pembayaran Biaya Sharing Fasilitas	Kesulitan keuangan atau likuiditas dari pihak pengguna akibat berbagai alasan seperti harga minyak yang rendah, masalah operasional, atau kondisi pasar yang tidak menguntungkan. Ketidakepakatan atau perselisihan antara PSC dan pihak pengguna mengenai jumlah atau ketentuan pembayaran. Kegagal	Gangguan operasional dan pengelolaan fasilitas yang dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas. Penurunan arus kas bagi PSC yang dapat mengganggu operasi dan investasi lainnya. Penurunan kepercayaan antara PSC dan pihak pengguna, yang bisa mempengaruhi hubungan bisnis jangka panjang. Potensi konsekuensi hukum dan perjanjian yang bisa memerlukan penyelesaian	Jumlah pembayaran biaya sharing fasilitas yang tertunda melebihi periode kredit yang telah disepakati dalam perjanjian. Komunikasi atau tanda-tanda awal dari pihak pengguna mengenai kesulitan keuangan atau ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban	Jika < 1 % dari total biaya sharing fasilitas tertunda dalam periode tertentu (misalnya, waktu tertentu).	Jika 1-10 % dari total biaya sharing fasilitas tertunda dalam periode tertentu (misalnya, bulanan atau kuartalan).	Jika lebih dari 10% dari total biaya sharing fasilitas tertunda dalam periode tertentu (misalnya, bulanan atau kuartalan).
---	--	--	---	---	---	--	--

		an administratif atau proses internal yang menghambat proses pembayaran tepat waktu.	an melalui arbitrase atau pengadilan .	pembayaran. Hasil audit atau penilaian keuangan yang menunjukkan risiko atau ketidakpastian terkait keterlambatan pembayaran.			
5	Kerusakan Reputasi	Ketidaksiuaian antara ekspektasi pihak-pihak yang terlibat. Gangguan atau ketidakstabilan operasional yang disebabkan oleh kesalahan dalam perjanjian. Pemberitaan negatif	Penurunan kepercayaan dari pemangku kepentingan, termasuk investor, pemerintah, dan masyarakat umum. Gangguan hubungan dengan pihak-pihak lain	Jumlah atau frekuensi laporan negatif atau komentar dari media, analis industri, atau pemangku kepentingan lainnya terkait <i>Facility Sharing Agreement</i> .	Jika tidak ada laporan negatif atau komentar dari media dan analis industri dalam periode tertentu dibandingkan	Jika jumlah laporan negatif atau komentar dari media dan analis industri meningkat lebih dari 1-10% dalam periode tertentu dibandingkan dengan periode	Jika jumlah laporan negatif atau komentar dari media dan analis industri meningkat lebih dari 10% dalam periode tertentu dibandingkan dengan periode

		atau interpretasi salah dari publik atau pihak berkepentingan.		Survei atau penelitian yang menunjukkan persepsi negatif dari pemangku kepentingan terhadap PSC atau pihak lain yang terlibat.	dengan periode sebelumnya.	sebelumnya.	sebelumnya.
--	--	--	--	--	----------------------------	-------------	-------------

Dengan mempertimbangkan risiko-risiko di atas, pemangku kepentingan pada industri hulu migas di Indonesia harus memprioritaskan strategi mitigasi yang proaktif. Memahami indikator risiko dan mengambil tindakan yang tepat dapat membantu menjaga kelangsungan operasional, keselamatan, serta reputasi dalam industri yang kompetitif ini.

## **4.2 Hasil Wawancara Terkait Dengan Keuntungan dan Risiko Pemanfaatan Aset Bersama Dengan Skema *Cost Recovery* (CR) dan *Gross Split* (GS) dari Sudut Pandang Ahli/Praktisi Migas**

### **4.2.1 Instrumen Wawancara**

Dalam penelitian ini, triangulasi diterapkan untuk menguji dan memvalidasi *coding*, *category*, dan tema yang diidentifikasi berdasarkan pendekatan *Grounded Theory*. Teknik triangulasi yang diterapkan adalah triangulasi metode, yang melibatkan perbandingan informasi atau data dari berbagai metode pengumpulan data. Dalam hal ini, peneliti menggunakan

metode wawancara, observasi, dan survei untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi yang terkait dengan topik penelitian.

Wawancara ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yaitu apakah risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) terhadap ke-4 (empat) skenario PSC yang berbeda sesuai tabel 1.1. Sejak munculnya skema PSC GS yang dimana skema ini tidak lagi melibatkan komponen pemulihan biaya (*Cost Recovery*).

Wawancara akan dilaksanakan terhadap delapan narasumber yang merupakan para ahli/pakar di bidangnya yang berpengalaman lebih dari 5 tahun baik dari aspek teknis, keuangan dan hukum.

#### 4.2.2 Tahap *Open Coding*

Wawancara sebagai penunjang dalam mendapatkan informasi mengenai pemanfaatan aset bersama oleh PT X dan PT Y, dimana wawancara ini dilakukan terhadap delapan Narasumber (NS).

Tabel 4.7 – 4.14 di bawah merupakan tabel *open-coding* untuk melakukan analisis dari jawaban para narasumber terkait Keuntungan dan Risiko Pemanfaatan Aset Bersama Dengan Skema *Cost Recovery (CR)* dan *Gross Split (GR)*. Jawaban narasumber diidentifikasi segmen maknanya dan diberi penamaan kode, kemudian dikelompokkan menjadi beberapa kelompok kategori untuk merumuskan tema. Tahap analisis distribusi *open-coding* melibatkan analisis data dari kedelapan narasumber, fokus pada keuntungan dan risiko *Facility Sharing Agreement (FSA)* terhadap *Production Sharing Contract (PSC) Cost Recovery (CR) & Gross Split (GS)*. Berikut ini hasil wawancara dalam tabel *open coding*:

- a) Tabel 4.7 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Ibu Selvi, Kepala Departemen Akuntansi SKK Migas, yang dilakukan di Jakarta, Tanggal 5 Januari 2024, pukul 09:00 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*? (Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 1)

Tabel 4.7. Hasil Wawancara dengan Narasumber Pertama

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	<p>Jika terdapat <i>excess capacity</i> maka boleh dimanfaatkan oleh KKKS lain.</p> <p>Dilihat dari sisi Pemerintah, Pemerintah menganjurkan pemanfaatan <i>excess</i> BMN baik melalui pendekatan PSC CR atau GS, dibandingkan KKKS harus membangun fasilitas sendiri-sendiri.</p> <p>Mekanisme GS atau CR tetap ada penerimaan negara yang berkurang kalau biaya itu tidak efisien.</p> <p>Jangan melihat jika CR memang perhitungan revenue dipotong cost lalu sisanya dibagi hasil dengan pemerintah.</p> <p>Implementasi tidak ada masalah karena metode &amp; prosedur/mechanisme seragam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemanfaatan Kapasitas Lebih</li> <li>▪ Efisiensi Biaya</li> <li>▪ Pemerintah menganjurkan pemanfaatan <i>excess</i> BMN</li> </ul>
2	CR	GS	<p>Kalau GS yang dibagi dari <i>gross production</i> tetapi jangan lupa ada pendapatan pemerintah dari pajak jadi apabila profit margin nya akan berkurang maka dari sisi pemerintah pun akan berkurang jadi kita tetap berharap PSC GS juga efisien salah satunya melalui FSA kalau memang ada potensinya.</p> <p>Makin kecil cost nya maka pajak yang akan diperoleh makin besar.</p> <p>Untuk implementasinya tidak ada perbedaan.</p> <p>Tidak boleh mengambil keuntungan tetapi efisiensi cost.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinsip <i>No Gain No Loss</i></li> </ul>



			<p>Prinsip akuntansi dengan pendekatan misal proposional aset, volume thru put dll.</p> <p>PP 35 (no gain no loss /tidak boleh PSC pengelola yang mensharingkan BMN mengambil keuntungan)</p> <p>Risiko tidak ada karena pemilik BMN nya PSC CR.</p>	
3	GS	CR	<p>PSC GS tidak Proses bisnis belum disusun rapih terkait FSA</p> <p>Solusi: dari awal biaya sudah di review oleh SKK Migas dan apabila ada ketidakwajaran atas biaya maka potensi un <i>Cost Recovery</i> atau biaya ditanggung oleh PSC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review anggaran oleh SKK Migas</li> </ul>
4	GS	GS	<p>Biaya tidak dikendalikan/diatur oleh SKK Migas karena hanya berdampak pada pajak salah satu pihak berkurang dan pihak lain bertambah. Penggunaan margin. Tidak ada risiko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian Biaya tidak diatur oleh SKK Migas</li> </ul>

- b) Tabel 4.8 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Silma Baskara, Koordinator Pengelolaan Aset SKK Migas, yang dilakukan di Jakarta, Tanggal 9 Januari 2024, pukul 14:00 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*? (Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 2)

Tabel 4.8. Hasil Wawancara dengan Narasumber Kedua

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	PMK 140 tahun 2020 diatur tentang penggunaan BMN: terminalogi, macam-macam penggunaan BMN, jangka waktu dll. Pasal 14 dan 15.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peraturan tentang Penggunaan BMN</li> <li>Ketentuan Khusus dalam Pasal 14 &amp; 15 PMK 140 tahun 2020</li> </ul>
2	CR	GS	<p>Tidak ada perbedaan mekanisme FSA terhadap PSC GS maupun CR.</p> <p>Karena dalam FSA tidak ada pihak yang diuntungkan dan dirugikan.</p> <p>Oleh karena 3 fungsi SKK Migas yang akan me-review:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Teknis: agar tidak mengganggu operasi</li> <li>Akuntansi: <i>Cost sharing</i> agar proposional</li> </ol> <p>Legal : review draft FSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ketentuan Penggunaan BMN</li> <li>Terdapat 3 fungsi SKK Migas mereview FSA</li> </ul>
3	GS	CR	Tidak ada perbedaan operasi antara GS dan CR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak ada perbedaan mekanisme FSA</li> </ul>
4	GS	GS	Simulasi perhitungan biaya dan mekanisme tetap sama serta sama melalui persetujuan SKK Migas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mekanisme persetujuan SKK Migas</li> </ul>

- c) Tabel 4.9 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Misbachul Munir, Produksi dan Pemeliharaan Fasilitas SKK Migas, yang dilakukan di Jakarta, Tanggal 16 Januari 2024, pukul 14:00 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset

bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*? (Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 3)

**Tabel 4.9. Hasil Wawancara dengan Narasumber Ketiga**

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	<p>Pada prinsipnya FSA :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>No gain no loss</i></li> <li>2. Tidak mengganggu operasional KKKS <i>existing</i></li> </ol> <p>Namun perlu diperhatikan dengan teliti <i>cost sharing</i> nya yang diatur dalam:</p> <p>Sedangkan dari sisi teknis FSA diatur dalam PTK 062</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinsip <i>No Gain No Loss</i></li> <li>• Prinsip Tidak Mengganggu Operasional KKKS <i>Existing</i></li> </ul>
2	CR	GS	<p>PTK066 tahun 2021 mengatur ttg <i>cost sharing</i> dimana pemilik aset PSC GS</p> <p>Ketika di dalam pembahasan FSA ada beberapa hal yang belum disepakati oleh SKK Migas maka tidak akan mendapatkan persetujuan dari SKK Migas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulasi <i>Cost Sharing</i> dalam PTK066 Mekanisme Pemanfaatan Bersama Fasilitas</li> </ul>
3	GS	CR	<p>Memastikan fasilitasnya yang dipakai bersama yang mana saja dan pembebanan biayanya seperti apa dan apakah ada unitisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan Biaya dalam FSA</li> </ul>
4	GS	GS	<p>Dari sisi operasi sama saja antara tetap mengevaluasi apakah ada potensi gangguan operasi yang berpotensi terhambatnya penyaluran migas khususnya pemilik aset.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi Potensi Gangguan Operasional</li> </ul>

d) Tabel 4.10 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak E M Alfalesa, Koordinator Hukum SKK Migas, yang dilakukan di Jakarta, Tanggal 12 Januari 2024, pukul 09:00 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau

tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*? (Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 4)

Tabel 4.10. Hasil Wawancara dengan Narasumber Keempat

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	FSA merujuk pada PMK 140 tahun 2020 dan dari sisi aspek hukum tidak ada perbedaan baik PSC CR atau GS karena FSA lebih menitikberatkan pada <i>cost sharing</i> bukan liability hukum tetapi bagaimana <i>cost sharing</i> dari penggunaan fasilitas/aset. Tidak ada risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan Aset Bersama</li> <li>• Cost Sharing dalam FSA</li> </ul>
2	CR	GS	FSA baik PSC CR atau GS tidak ada perbedaan karena sama-sama menggunakan aset negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak Adanya Risiko dalam FSA</li> </ul>
3	GS	CR	Sejauh ini tidak ada potensi <i>un Cost Recovery</i> oleh karena pengawasan SKK Migas.  FSA merupakan pemanfaatan aset bersama existing yang kemudian biaya maintenance, manpower dan lainnya yang berhubungan dengan penggunaan aset bersama kemudian di sharing ke para pihak terkait. PTK 007 buku ketiga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyelesaian Sengketa dalam FSA</li> </ul>
4	GS	GS	Secara budgeting/anggaran memang tidak ada berhubungan dengan negara tetapi secara proses bisnis tetap harus ada persetujuan SKK Migas sehingga secara substansi isi FSA GS sama dengan CR tidak ada yang dibedakan.  Apabila ada dispute dalam FSA maka didalam FSA diatur akan diselesaikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi Implementasi FSA</li> <li>• Tidak Adanya Risiko dalam FSA</li> </ul>

		<p>melalui arbitrase namun sebelumnya melalui SKK Migas dan sejauh ini dari aspek hukum belum pernah ada kejadian baik sampai langkah ke arbitrase maupun pengadilan.</p> <p>Evaluasi pelaksanaan FSA belum diatur namun setiap ada perubahan / amendemen tetap harus meminta persetujuan SKK Migas.</p> <p>SKK Migas tidak ikut menandatangani FSA karena berdasarkan PMK 140 tahun 2020 yang setuju adalah pemanfaatan bersamanya sehingga SKK Migas hanya menerbitkan surat persetujuan FSA nya.</p>	
--	--	---	--

- e) Tabel 4.11 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Afar Alzubaid Mbai, General Manager KKKS, yang dilakukan di Jakarta, Tanggal 22 Januari 2024, pukul 09:00 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*? (Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 5)

**Tabel 4.11. Hasil Wawancara dengan Narasumber Kelima**

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	Tentunya keuntungannya dari sisi operasi Migas terutama PSC yang ada di remote area. PSC yang tidak mempunyai <i>facility</i> , tidak perlu menunggu membangun fasilitas itu tetapi tinggal tie in dengan fasilitas PSC yang lain. Sedangkan keuntungan bagi PSC yang mengoperasikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan Aset Bersama</li> <li>• Cost Sharing dalam FSA</li> </ul>

			fasilitas existing itu misalkan tangki berkapasitas 10,000 namun yang dioperasikan hanya 5,000 adanya kelebihan kapasitas yang dapat digunakan PSC yang lain dengan catatan prioritas masih dengan PSC sebagai operator yang dapat meringankan biaya fix cost maupun variabel cost nya.	
2	CR	GS	Potensi Risiko yang mungkin terjadi ketika FSA dapat dialami tidak hanya bagi PSC pengguna lainnya namun juga PSC operator. Apalagi ada beberapa case PSC pengguna lainnya menggunakan fasilitas dengan tidak sesuai schedule atau rencana yang mengakibatkan <i>delay lifting</i> sehingga dapat menimbulkan kerugian dari sisi operasi dan safety. Point concern di dalam FSA agar baik secara legal maupun komersial diperhitungkan dan dibahas mendalam atas potensi masalah asuransi, recovery dan tumpahan di laut karena dalam kontrak agar dapat memitigasi risiko sebelum kejadian yang tidak diharapkan terjadi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya potensi Risiko dalam FSA</li> </ul>
3	GS	CR	Fasilitas yang vital yang tidak dapat di sharingkan karena misalkan mempertimbangkan kondisi lapangan operator yang sudah mature dan kebutuhan operasi internal untuk maintain well (WO/WS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyelesaian Sengketa dalam FSA</li> </ul>
4	GS	GS	Tidak ada perubahan dan pemerintah tetap mendorong agar PSC dapat ber FSA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi Implementasi FSA</li> <li>• Tidak Adanya Risiko dalam FSA</li> </ul>

f) Tabel 4.12 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Dharma, Attorney KKKS, yang dilakukan di Jakarta, Tanggal 17 Januari

2024, pukul 16:30 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*?

(Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 6)

**Tabel 4.12. Hasil Wawancara dengan Narasumber Keenam**

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	Dalam sudut pandang kerja fungsi Legal, implementasi <i>Facility Sharing Agreement</i> (“FSA”) tidak menunjukkan perbedaan khusus apabila dilaksanakan oleh suatu rezim Kontrak Kerja Sama tertentu ( <i>Cost Recovery</i> atau <i>Gross Split</i> ). Hal ini menunjukkan bahwa prinsip utama pemanfaatan aset secara bersamalah yang berlaku untuk diterapkan kepada setiap jenis KKKS. Adapun prinsip-prinsip utama sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut: adanya idle capacity, pembebanan biaya operasional secara proporsional, kepemilikan aset oleh negara serta diperlukannya persetujuan SKK Migas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan Aset Bersama</li> <li>• Prinsip Idle Capacity, Cost Sharing Proporsional, Kepemilikan Aset oleh Negara, Persetujuan SKK Migas</li> </ul>
2	CR	GS	Yang kedua dilihat dari aspek pembentukan FSA. Berdasarkan pengalaman yang dimiliki dalam proses penyusunan suatu FSA (baik Operator dan Pengguna berstatus sebagai KKKS rezim <i>Cost Recovery</i> , maupun Operator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operasional dan Cost Sharing</li> </ul>

			adalah KKKS rezim <i>Gross Split</i> dan pengguna adalah KKKS rezim <i>Cost Recovery</i> ), yang menjadi key terms dalam proses negosiasi suatu perjanjian penggunaan fasilitas bersama adalah aspek operasional dan aspek biaya (cost sharing).	
3	GS	CR	Dalam mendesain perjanjian penggunaan fasilitas bersama, para pihak pada praktiknya akan memberikan concern terhadap aspek prosedural formal sehubungan dengan ketentuan-ketentuan operasional, atau lebih tepatnya apa prosedur operasional yang perlu dipenuhi suatu pihak untuk dapat ikut memanfaatkan aset. Yang selanjutnya adalah mengenai cost sharing, dimana para pihak akan menentukan skema perhitungan alokasi yang dinilai mencerminkan proporsi pembebanan biaya yang fair.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspek Prosedural Formal</li> </ul>
4	GS	GS	Atas penjelasan-penjelasan di atas, dalam ruang lingkup kerja fungsi Legal perbedaan implementasi FSA dengan didasarkan pada rezim Kontrak Kerja Sama adalah tidak ditemukan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skema Alokasi Cost Sharing</li> </ul>

g) Tabel 4.13 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Freddy, Sr Manager Finance KKKS, yang dilakukan di Jakarta, Tanggal 19 Januari 2024, pukul 08:00 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak



yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*? (Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 7)

**Tabel 4.13. Hasil Wawancara dengan Narasumber Ketujuh**

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	Secara prinsip tidak ada perbedaan karena yang dipakai juga aset negara dan di sisi yang lain FSA nya dengan KKKS yang masih <i>Cost Recovery</i> jadi SKK Migas masih komtrol di dalamnya supaya tidak terjadi saling memberatkan antara kita sebagai operator barang milik negara sebagai asetnya dengan KKKS yang memakai bersama aset tersebut, walaupun sebenarnya kita sebagai KKKS GS dibebankan cost yang lebih besar tetapi ternyata masih dikontrol oleh SKK Migas saat ini pendekatan biayakan melalui besaran produksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan Aset Negara di Industri Hulu Migas</li> <li>• Kontrol SKK Migas dalam FSA</li> <li>• Pendekatan Biaya</li> </ul>
2	CR	GS	Belum adanya standarisasi formula perhitungan cost sharing misalkan timesheet, produksi hanya prinsip cost reimbursement juklak yang spesifik mengatur pendekatan cost sharing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisasi Formula Cost Sharing.</li> </ul>
3	GS	CR	Implementasi FSA selama ini kendala tidak ada karena mekanismenya sama antara CR & GS selama masih persetujuan SKK Migas namun dari sisi financial yang terjadi dari sisi pembayaran oleh KKKS pihak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi FSA tanpa kendala</li> </ul>

			pengguna lainnya dan keterlambatan pembayaran karena keuangannya belum kondusif dan alasan lainnya.	
4	GS	GS	Tidak ada risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak Adanya Risiko dalam Pemanfaatan Aset Negara</li> </ul>

h) Tabel 4.14 di bawah ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Mustaman, Field Operation Manager KKKS, yang dilakukan secara daring, Tanggal 16 Januari 2024, pukul 14:30 WIB. Kolom ketiga pada tabel berjudul “kode” merupakan pengkodean dari transkrip wawancara atau tanggapan narasumber terhadap bagaimana risiko dan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat di dalam pemanfaatan aset bersama (*Facility Sharing Agreement*) dilihat dari pendekatan *Cost Recovery* dan *Gross Split*? (Lampiran 1 - Transkrip Wawancara 8)

**Tabel 4.14. Hasil Wawancara dengan Narasumber Kedelapan**

No.	PT X	PT Y	Tanggapan	Kode
1	CR	CR	Tidak ada perbedaan selama pelaksanaan operasi di lapangan baik ketika PSC operasi berskema CR maupun GS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan Operasi di Lapangan dalam Industri Hulu Migas</li> </ul>
2	CR	GS	Aset yang dimanfaatkan secara bersama-sama merupakan sama-sama barang milik negara sehingga sama mekanismenya di dalam FSA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan Aset Negara Bersama</li> </ul>
3	GS	CR	Pihak-pihak yang terlibat dalam FSA mendapatkan keuntungan dalam hal pembebanan biaya yang ditanggung bersama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekanisme FSA dalam Pemanfaatan Aset Negara</li> <li>• Keuntungan Cost Sharing dalam FSA</li> </ul>

4	GS	GS	Tidak ada risiko yang muncul antara GS dan GS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak adanya risiko dalam Pemanfaatan Aset Negara</li> </ul>
---	----	----	---	---

#### 4.2.3 Tahap Axial-Coding

Tahap *Axial-coding* dalam metode *Grounded Theory* dilakukan untuk memahami dan mengelompokkan konsep-konsep yang muncul dari data secara lebih terorganisir. Pada tahap ini, peneliti mencari hubungan atau pola di antara konsep-konsep yang telah diidentifikasi sebelumnya. Berikut adalah narasi untuk tahap *Axial-coding* dengan topik pengembangan kerangka analisis keuntungan dan risiko dari pemanfaatan aset bersama pada PSC *Cost Recovery* (CR) dan PSC *Gross Split* (GS) di industri hulu migas di Indonesia:

Tahap *Axial-coding* dimulai dengan menganalisis konsep-konsep yang telah diidentifikasi selama tahap *Open Coding*. Dalam konteks pengembangan kerangka analisis keuntungan dan risiko dari pemanfaatan aset bersama, empat tema utama muncul, yaitu Pengelolaan Aset, Pengelolaan Biaya, Stabilitas Keuangan, dan Prinsip dan Aturan Bisnis. Setiap tema mencerminkan perspektif dan penekanan yang berbeda dalam pandangan para Ahli/Praktisi Migas.

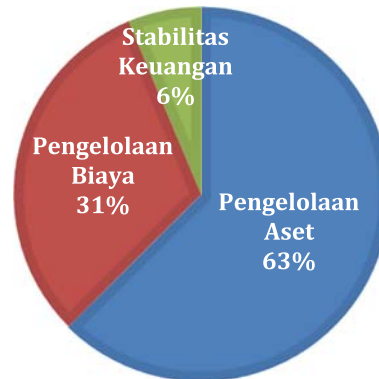
##### 4.2.3.1 PSC CR dengan PSC CR

Tabel 4.15. Tabel *Axial-Coding* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR (Pengelola) dengan PSC CR (Pegguna Lainnya)

Nama Narasumber	Coding	Category				
		Ukuran Aset Bersama	Pengaturan Aset Bersama	<i>Cost sharing</i>	Biaya Pemakaian Aset Bersama	Mekanisme dan Implementasi FSA
NS 1	Pemanfaatan Kapasitas Aset	1				
NS 1	Efisiensi Biaya			1		
NS 1	Pemerintah menganjurkan pemanfaatan excess BMN	1				

NS 2	Peraturan tentang Penggunaan BMN		1			
NS 2	Ketentuan Khusus dalam Pasal 14 & 15 PMK 140 tahun 2020		1			
NS 3	Prinsip No Gain No Loss				1	
NS 3	Prinsip Tidak Mengganggu Operasional K3S Existing				1	
NS 3	Regulasi Cost Sharing dalam PTK009 dan PTK006			1		
NS 4	Pemanfaatan Bersama Asset		1			
NS 4	Cost Sharing dalam FSA				1	1
NS 5	Pemanfaatan Bersama Aset		1			
NS 5	Prinsip Idle Capacity dan Cost Sharing Proporsional			1		
NS 6	Pemanfaatan Aset Negara di Industri Hulu Migas		1			
NS 7	Kontrol SKK Migas dalam FSA		1			
NS 7	Pendekatan Biaya			1		
NS 8	Pelaksanaan Operasi di Lapangan dalam Industri Hulu Migas		1			
Total Score		2	7	4	3	1

**Diagram 4.1. Pie chart themes - Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR (Pengelola) dengan PSC CR (Pengguna Lainnya)**



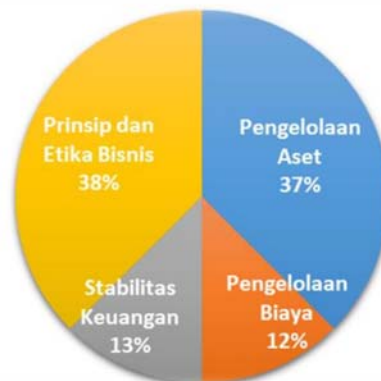
Hasil dari identifikasi kategori pada tabel 4.15 dan 4.16 di atas yang dirumuskan ke dalam kelompok kode, kategori, dan tema yang dianalisis menggunakan distribusi frekuensi. Tabel 4.16 memperlihatkan 16 kode yang menghasilkan 4 kategori dan 3 tema yang menjadi bahan analisis Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR (pengelola) dengan PSC CR (pengguna lainnya) dengan kategori dominannya adalah Pengaturan pemakaian Aset Bersama. Pada diagram 4.1, tema yang paling dominan adalah Pengelolaan Aset dengan frekuensi jawaban sebanyak 10 (63%). Kemudian tema dominan kedua adalah Pengelolaan Biaya dengan jumlah frekuensi jawaban sebesar 5 (31%). Tema terakhir adalah Stabilitas Keuangan dengan frekuensi jawaban sebesar 1 (6%).

#### **4.2.3.2 PSC CR (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya)**

**Tabel 4.16. Tabel *Axial-Coding* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya)**

Nama Narasumber	Coding	Category				
		Ukuran Aset Bersama	Pengaturan Aset Bersama	Cost sharing	Biaya Pemakaian Aset Bersama	Mekanisme dan Implementasi FSA
NS 1	Prinsip No Gain No Loss				1	
NS 2	Ketentuan Penggunaan BMN		1			
NS 2	Terdapat 3 fungsi SKK Migas mereview FSA		1			
NS 3	Mekanisme Pemanfaatan Bersama Fasilitas		1			
NS 4	Tidak Adanya Risiko dalam FSA	1				
NS 5	Operasional dan Cost Sharing			1		
NS 6	Standardisasi Formula Cost Sharing.					1
NS 7	Pemanfaatan Bersama Aset Negara		1			
NS 8	Pemanfaatan Bersama Aset Negara		1			
Total Score		1	5	1	1	1

Diagram 4.2. *Pie chart themes* - Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya)



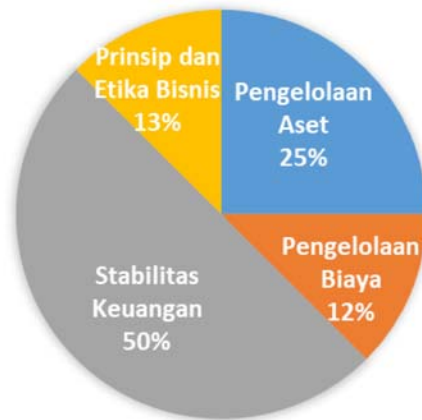
Hasil dari identifikasi kategori pada tabel 4.17 dan 4.18 di atas yang dirumuskan ke dalam kelompok kode, kategori, dan tema yang dianalisis menggunakan distribusi frekuensi. Table 4.18 memperlihatkan 8 kode yang menghasilkan 4 kategori dan 4 tema yang menjadi bahan analisis Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC CR (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya) dengan kategori yang dominannya Pengaturan pemakaian Aset Bersama. Pada diagram 4.2, tema yang paling dominan adalah Prinsip dan Aturan Bisnis dan Pengelolaan Aset dengan frekuensi jawaban masing-masing sebanyak 3 (37%). Kemudian tema dominan kedua adalah Stabilitas Keuangan dan Pengelolaan Biaya dengan jumlah frekuensi jawaban masing-masing sebesar 1 (13%).

#### 4.2.3.3 PSC GS (Pengelola) dengan PSC CR (Pengguna Lainnya)

Tabel 4.17. Tabel *Open-Coding* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS (Pengelola) dengan PSC CR (Pengguna Lainnya)

Nama Narasumber	Coding	Category				
		Ukuran Aset Bersama	Pengaturan Aset Bersama	Cost sharing	Biaya Pemakaian Aset Bersama	Mekanisme dan Implementasi FSA
NS 1	Review anggaran oleh SKK Migas		1			
NS 2	Tidak ada perbedaan mekanisme FSA		1			
NS 3	Penetapan Biaya dalam FSA			1		
NS 4	Penyelesaian Sengketa dalam FSA					1
NS 5	Aspek Prosedural Formal					1
NS 6	Implementasi FSA tanpa kendala					1
NS 7	Mekanisme FSA dalam Pemanfaatan Aset Negara		1			
NS 8	Keuntungan Cost Sharing dalam FSA			1		1
Total Score		0	3	1	0	3

**Diagram 4.3. Pie chart themes - Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS (Pengelola) dengan PSC CR (Pengguna Lainnya)**



Hasil dari identifikasi kategori pada tabel 4.19 dan 4.20 di atas yang dirumuskan ke dalam kelompok kode, kategori, dan tema yang dianalisis menggunakan distribusi frekuensi. Table 4.20 memperlihatkan 8 kode yang menghasilkan 5 kategori dan 4 tema yang menjadi bahan analisis Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS (pengelola) dengan PSC CR (pengguna lainnya) dengan kategori dominannya Mekanisme dan Implementasi FSA. Pada diagram 4.3, tema yang paling dominan adalah Stabilitas Keuangan dengan frekuensi jawaban sebanyak 5 (50%). Kemudian tema dominan kedua adalah Pengelolaan Aset dengan jumlah frekuensi jawaban masing-masing sebesar 2 (25%).

#### 4.2.3.4 PSC GS (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya)

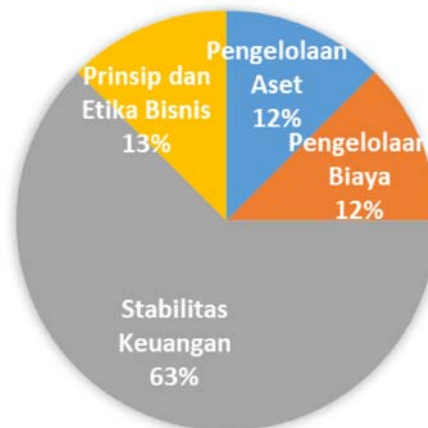
**Tabel 4.18. Tabel *Open-Coding* Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya)**

Nama Narasumber	Coding	Category				
		Ukuran Aset Bersama	Pengaturan Aset Bersama	<i>Cost sharing</i>	Biaya Pemakaian Aset Bersama	Mekanisme dan Implementasi FSA
NS 1	Pengendalian Biaya tidak diatur oleh SKK Migas				1	



GSGS	Mekanisme persetujuan SKK Migas		1			1
GSGS	Evaluasi Potensi Gangguan Operasional		1			
GSGS	Evaluasi Implementasi FSA					
GSGS	Tidak Adanya Risiko dalam FSA	1				
GSGS	Skema Alokasi Cost Sharing			1		
GSGS	Tidak Adanya Risiko dalam Pemanfaatan Aset Negara	1				
GSGS	Tidak adanya risiko dalam Pemanfaatan Aset Negara	1				
Total Score		3	2	1	1	1

**Diagram 4.4. Pie chart themes - Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya)**



Hasil dari identifikasi kategori pada tabel 4.21 dan 4.22 di atas yang dirumuskan ke dalam kelompok kode, kategori, dan tema yang dianalisis menggunakan distribusi frekuensi. Table 4.12 memperlihatkan 8 kode yang menghasilkan 5 kategori dan 4 tema yang menjadi bahan analisis Keuntungan dan Risiko FSA antara PSC GS (Pengelola) dengan PSC GS (Pengguna Lainnya), kategori dominannya adalah Pengaturan pemakaian Aset Bersama dan Mekanisme dan Implementasi FSA. Pada diagram 4.4, tema yang paling dominan

adalah Stabilitas Keuangan dengan frekuensi jawaban sebanyak 5 (63%). Kemudian tema dominan kedua adalah Prinsip dan Aturan Bisnis dengan jumlah frekuensi jawaban masing-masing sebesar 2 (13%).

#### 4.2.4 Tahap *Selective-Coding*

Tahap *Selective Coding* merupakan tahap akhir dalam metode *Grounded Theory*, di mana peneliti mengembangkan satu tema utama yang mewakili esensi dari data yang telah dikumpulkan. Dalam konteks pengembangan kerangka analisis keuntungan dan risiko dari pemanfaatan aset bersama pada PSC *Cost Recovery* (CR) dan PSC *Gross Split* (GS) di industri hulu migas di Indonesia, tahap *Selective Coding* dapat dirinci sebagai berikut:

Setelah mengidentifikasi dan mengelompokkan konsep-konsep pada tahap *Axial-coding*, peneliti melakukan analisis mendalam untuk menemukan esensi atau tema utama yang menggambarkan inti dari pengalaman dan pandangan para Ahli/Praktisi Migas terkait pemanfaatan aset bersama.

Tema Utama: "Optimalisasi Keuntungan dan Pengelolaan Risiko dalam Kerjasama Pemanfaatan Aset Bersama". Dalam tema ini, optimalisasi keuntungan dan pengelolaan risiko menjadi pusat perhatian utama dalam perspektif para ahli dan praktisi migas. Beberapa aspek yang mencirikan tema ini melibatkan:

- Optimalisasi Keuntungan dan Pengelolaan Risiko dalam Kerjasama Pemanfaatan Aset Bersama antara PSC CR (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya):

Optimalisasi keuntungan melalui pengelolaan aset FSA dengan memastikan operasional yang efisien dan efektif. Pemahaman mendalam terhadap fungsi aset dan kemampuannya untuk mendukung kegiatan operasional migas.

- Optimalisasi Keuntungan dan Pengelolaan Risiko dalam Kerjasama Pemanfaatan Aset Bersama antara PSC CR (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya) :

Kesadaran akan pentingnya pengelolaan biaya sebagai strategi untuk meningkatkan keuntungan. Fokus pada efisiensi operasional dan kontrol biaya sebagai langkah proaktif untuk meningkatkan margin keuntungan.

- Optimalisasi Keuntungan dan Pengelolaan Risiko dalam Kerjasama Pemanfaatan Aset Bersama antara PSC GS (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya):

Stabilitas keuangan menjadi landasan utama dalam merancang skema pemanfaatan aset bersama, terutama pada PSC GS. Penghematan biaya sebagai kunci untuk mencapai stabilitas keuangan dan memastikan kesinambungan operasional.

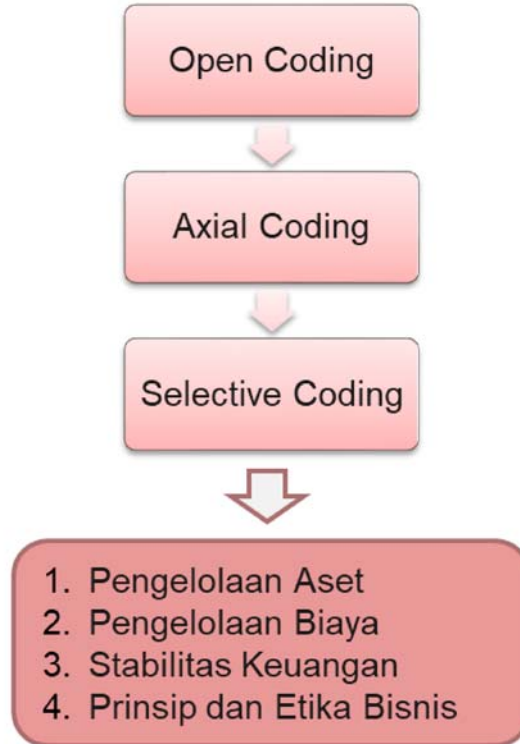
- Optimalisasi Keuntungan dan Pengelolaan Risiko dalam Kerjasama Pemanfaatan Aset Bersama antara PSC GS (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya):

Implementasi prinsip dan aturan bisnis yang berkelanjutan, terutama pada PSC GS. Keberlanjutan sebagai pijakan moral dan etis dalam pengelolaan fasilitas bersama.

Dengan tema utama ini, tahap *Selective Coding* menggambarkan inti dari bagaimana para Ahli/Praktisi Migas melihat dan merespon tantangan serta peluang terkait pemanfaatan aset bersama dengan skema CR dan GS. Tema ini mencerminkan esensi dari keuntungan dan risiko yang dihadapi dalam kerjasama ini, menciptakan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami dinamika industri hulu migas di Indonesia.

#### 4.2.5 Hasil dan Temuan

Peneliti telah menemukan konsep-konsep yang dihasilkan sebagai konstruk pandangan para Ahli/Praktisi Migas dalam melihat Keuntungan dan Risiko Pemanfaatan Aset Bersama Dengan Skema *Cost Recovery* (CR) dan *Gross Split* (GR). Berikut gambar alur metode *grounded theory* dan hasilnya:

Gambar 4.2. Alur Metode *Grounded Theory*

Terdapat 4 tema yang dihasilkan dari masing-masing *theory* yang dilakukan, yaitu Pengelolaan aset, Pengelolaan biaya, Stabilitas keuangan, dan Prinsip dan Aturan. Terlihat pergerakan keuntungan dan resiko, dimana:

- a. antara PSC CR (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya)

Para PSC lebih menitik beratkan ke pengelolaan aset FSA sehingga aset tersebut dapat berjalan sebagaimana fungsinya dan mendukung operasi.

Tabel 4.19. Hasil Tema *Coding* antara PSC CR (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya)

Category	Score	Tema			
		Pengelolaan Aset	Pengelolaan Biaya	Stabilitas Keuangan	Prinsip dan Aturan Bisnis
Ukuran Aset Bersama	2	2			

Pengaturan Aset Bersama	8	7		1	
Cost sharing	5	1	4		
Biaya Pemakaian Aset Bersama	1		1		
Mekanisme dan Implementasi FSA	1		1		
Total	17	10	6	1	0

b. antara PSC CR (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya)

Terlihat terjadi pergerakan dari pengelolaan aset FSA ke Prinsip dan Aturan Bisnis, berdasarkan interview yang dilakukan dengan para pakar, hal ini terjadi dikarenakan kedua PSC memiliki pendekatan yang sedikit berbeda, khususnya di PSC GS.

**Tabel 4.20. Hasil Tema *Coding* antara PSC CR (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya)**

Category	Score	Tema			
		Pengelolaan Aset	Pengelolaan Biaya	Stabilitas Keuangan	Prinsip dan Aturan Bisnis
Ukuran Aset Bersama	1	1			
Pengaturan Aset Bersama	5	3			2
Cost sharing	1		1		
Biaya Pemakaian Aset Bersama	1			1	
Mekanisme dan Implementasi FSA	1				1
Total	9	4	1	1	3

- c. antara PSC GS (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya)

Terlihat terjadi pergerakan dari pengelolaan aset FSA ke Stabilitas Keuangan, berdasarkan interview yang dilakukan dengan para pakar, hal ini terjadi dikarenakan PSC GS lebih fokus ke penghematan biaya, dikarenakan biaya operasi adalah komponen dari profit sharing yang berdampak langsung ke *Gross Revenue*.

**Tabel 4.21. Hasil Tema Coding antara PSC GS (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya)**

Category	Score	Tema			
		Pengelolaan Aset	Pengelolaan Biaya	Stabilitas Keuangan	Prinsip dan Aturan Bisnis
Ukuran Aset Bersama	1	1			
Pengaturan Aset Bersama	1	1			
Cost sharing	1		1		
Biaya Pemakaian Aset Bersama	5			4	1
Mekanisme dan Implementasi FSA	8	2	1	4	1
Total					

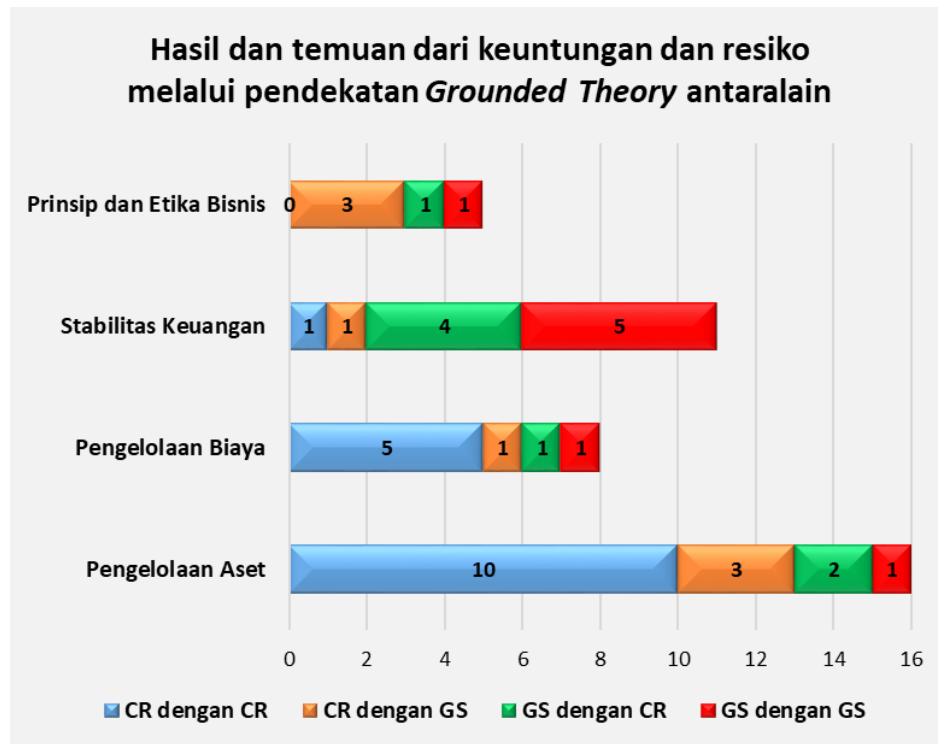
- d. antara PSC GS (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya)

Terlihat Stabilitas Keuangan memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan tema lain, berdasarkan interview yang dilakukan dengan para pakar, hal ini terjadi dikarenakan PSC GS lebih fokus ke penghematan biaya, dikarenakan biaya operasi adalah komponen dari profit sharing yang berdampak langsung ke *Gross Revenue*.

Tabel 4.22. Hasil Tema *Coding* antara PSC GS (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya)

Category	Score	Themes			
		Pengelolaan Aset	Pengelolaan Biaya	Stabilitas Keuangan	Prinsip dan Aturan Bisnis
Ukuran Aset Bersama	0				
Pengaturan Aset Bersama	0				
Cost sharing	1		1		
Biaya Pemakaian Aset Bersama	5			5	
Mekanisme dan Implementasi FSA	2	1			1
Total	8	1	1	5	1

Peneliti selanjutnya melakukan klasifikasi dari hasil pengkodean sesuai dengan data di atas untuk menemukan hubungan antara setiap kategori dan sub-kategori yang menghasilkan 4 tema yaitu pengelolaan aset, pengelolaan biaya, stabilitas keuangan serta prinsip dan aturan bisnis. Tabel hasil tema grounded theory menunjukkan bahwa pengelolaan aset, pengelolaan biaya, stabilitas keuangan, dan prinsip serta aturan bisnis adalah kategori-kategori utama yang muncul dari data penelitian. Dalam kategori pengelolaan aset, terlihat bahwa ukuran aset bersama dan pengaturan aset bersama tidak mendapatkan skor apapun, menunjukkan bahwa pengelolaan aset bersama tidak menjadi fokus utama. Namun, cost sharing dan biaya pemakaian aset bersama mendapatkan skor, menandakan pentingnya aspek-aspek ini dalam konteks penelitian. Di sisi lain, kategori stabilitas keuangan mendapatkan skor tinggi, menyoroti pentingnya menjaga stabilitas keuangan dalam konteks yang diteliti. Prinsip dan aturan bisnis juga mendapatkan skor, menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dan aturan bisnis memiliki peran signifikan dalam pengelolaan aset dan keuangan. Mekanisme dan implementasi FSA mendapatkan skor dalam beberapa kategori, menunjukkan bahwa memainkan peran penting dalam pengaturan dan implementasi aspek-aspek tertentu. Keseluruhan, temuan ini mencerminkan kompleksitas dan multidimensionalitas tema-tema yang muncul dari penelitian grounded theory ini.

Gambar 4.3. Hasil dan Temuan melalui Pendekatan *Grounded Theory*

- Pengelolaan Aset:

Pada PSC CR (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya), para PSC cenderung memprioritaskan pengelolaan aset FSA untuk memastikan fungsi operasional yang optimal dan dukungan terhadap operasi migas.

Pada PSC CR (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya), terjadi pergeseran fokus dari pengelolaan aset FSA ke Prinsip dan Aturan Bisnis, menunjukkan perbedaan pendekatan antara kedua jenis PSC.

- Pengelolaan Biaya:

Pada PSC CR (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya), penekanan pada pengelolaan biaya lebih tinggi, menunjukkan kepentingan pada efisiensi operasional dan pengendalian biaya.

Pada PSC CR (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya), terdapat pergeseran fokus ke Stabilitas Keuangan, menunjukkan orientasi PSC GS yang lebih fokus pada penghematan biaya dan dampaknya terhadap *Gross Revenue*.



- Stabilitas Keuangan:

Terlihat bahwa Stabilitas Keuangan memiliki nilai tertinggi pada PSC GS (pengelola) dengan GS (pengguna lainnya). Hal ini mencerminkan fokus PSC GS pada penghematan biaya sebagai komponen penting dari profit sharing yang langsung memengaruhi *Gross Revenue*.

- Prinsip dan Aturan Bisnis:

Pada PSC GS (pengelola) dengan CR (pengguna lainnya), terdapat peningkatan penekanan pada Prinsip dan Aturan Bisnis. Hal ini mengindikasikan perbedaan pendekatan aturan bisnis antara PSC CR (pengelola) dan PSC GS (pengguna lainnya).

Dengan demikian, terdapat pola pergeseran fokus antara PSC CR (pengelola) dan PSC GS (pengguna lainnya) dalam pengelolaan aset, biaya, dan stabilitas keuangan. Pergeseran ini mencerminkan prioritas yang berbeda dalam pandangan para Ahli/Praktisi Migas terkait keuntungan dan risiko pemanfaatan aset bersama dengan skema CR dan GS di industri hulu migas di Indonesia.

Dalam konteks kebijakan dan aturan pelaksanaan di industri hulu migas di Indonesia, implementasi *Facility Sharing Agreement* memiliki dampak yang signifikan terhadap manajemen SKK Migas. Selain itu, dalam mengelola kebijakan ini, perlu dipertimbangkan implikasi manajerial dan konsekuensi keputusan terhadap kepentingan SKK Migas.

Secara manajerial, SKK Migas perlu memahami bahwa pembagian fasilitas dapat memberikan keuntungan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya. Dengan berbagi fasilitas, biaya operasional dapat diminimalkan, sehingga meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan operasional. Namun, manajemen SKK Migas juga harus mengidentifikasi risiko yang terkait dengan pembagian fasilitas, seperti potensi konflik kepentingan antara pihak-pihak yang terlibat.

Untuk melindungi kepentingannya, manajemen SKK Migas dapat mengadopsi pendekatan proaktif dalam merancang kebijakan dan aturan pelaksanaan. Hal ini melibatkan identifikasi dan penilaian mendalam terhadap potensi keuntungan dan risiko dari *facility sharing agreement*. Dengan menganalisis kerangka acuan yang komprehensif, SKK Migas dapat merumuskan

kebijakan yang mendukung optimalisasi keuntungan sambil meminimalkan risiko yang mungkin muncul.

Langkah-langkah konkret yang dapat diambil oleh manajemen SKK Migas termasuk pengembangan peraturan yang jelas dan adil terkait pembagian fasilitas, implementasi sistem pengawasan yang ketat, dan penerapan mekanisme penyelesaian konflik yang efektif. Dengan demikian, manajemen SKK Migas dapat memastikan bahwa kebijakan dan aturan pelaksanaan yang diadopsi tidak hanya mencerminkan kepentingan organisasi secara keseluruhan, tetapi juga menghasilkan dampak positif dalam menjaga stabilitas dan kelangsungan industri hulu migas di Indonesia.

Penelitian ini menjadi sangat signifikan dalam konteks industri hulu Migas di Indonesia, mengingat sektor ini memiliki peran krusial dalam perekonomian negara. Dengan mendalamnya analisis terhadap kerangka analisis acuan keuntungan dan risiko *Facility Sharing Agreement (FSA)*, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika kerjasama di antara pemangku kepentingan industri hulu migas. Melalui pemaparan mengenai aspek keuangan, penetapan tarif, dan transparansi informasi, penelitian ini secara khusus membahas tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di sektor migas Indonesia.

Penekanan pada keberlanjutan pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) dalam konteks FSA menjadi relevan dengan karakteristik unik industri hulu migas di Indonesia. Dengan sumber daya alam yang melimpah, pentingnya penelitian ini terletak pada kemampuannya untuk memberikan pandangan mendalam mengenai cara optimalisasi aset dapat menghasilkan keuntungan maksimal dengan tetap memperhatikan faktor risikonya.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjadi sumbangan teoretis, tetapi juga alat praktis untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dalam mengelola FSA di sektor hulu migas, mempromosikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan sejalan dengan tujuan nasional.