

**LAPORAN AKHIR PENELITIAN
UNIVERSITAS BAKRIE
TAHUN 2023**

**Politik dalam Korporasi Energi:
Antara Kepentingan Nasional dan Pengembangan Bisnis**

**Ilmu Politik
(Hubungan Internasional)**

oleh
**MUHAMMAD BADARUDDIN
9111000252**



**Universitas Bakrie
Kampus Kuningan Kawasan Epicentrum
Jl. HR Rasuna Said Kav. C-22, Jakarta, 12920
LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN AKHIR PENELITIAN
TAHUN 2023**

1. Judul Penelitian Politik dalam Korporasi Energi:
Antara Kepentingan Nasional dan
Pengembangan Bisnis
2. Peneliti Utama
- a. Nama Lengkap Muhammad Badaruddin
 - b. Jenis Kelamin Laki-laki
 - c. Pangkat/Golongan/NIDN Lektor/IIIc/0312117504
 - d. Bidang Keahlian Ilmu Hubungan Internasional
 - e. Program Studi Ilmu Politik
-

3. Jangka Waktu Penelitian dan Pendanaan
- a. Jangka Waktu Penelitian Oktober – Desember
2022
 - b. Biaya Penelitian Rp. 3.750.000
 - c. Sumber Dana Penelitian Mandiri

Jakarta, 15 Januari 2023

Menyetujui,
Kepala Lembaga Penelitian dan
Pengembangan

Peneliti Utama

Deffi Ayu Puspito Sari, Ph.D
0308078203

Dr. Muhammad Badaruddin, MSc, MA.
0312117504

DAFTAR ISI

BAB 1

PENDAHULUAN

Dinamika antara Kepentingan Nasional dan Pengembangan Bisnis dalam Korporasi Energi.....5

BAB 2

Pertamina: Antara Strategi Korporasi dan Belitan Politik Rente..... 8

Perusahaan Minyak Nasional; antara Politik dan Bisnis12

Analisis SWOT Pertamina13

Perjalanan Pertamina sebagai Korporasi Milik Negara.....15

Pertamina dan Reformasi Kebijakan sektor Migas.....19

Antara Kepentingan Nasional dan Kepentingan Pasar.....22

Peran Pertamina Sebagai Regulator.....25

BAB 3

Kontribusi Petronas terhadap Perekonomian Nasional30

Negara dan Sumber Daya Alam..... 33

Sejarah Pengembangan Petronas.....35

Petronas dan Nasionalisme: Kontribusinya terhadap Perekonomian Malaysia.....38

BAB 4

SIMPULAN.....53

DAFTAR PUSTAKA.....55

BAB 1

PENDAHULUAN

Dinamika antara Kepentingan Nasional dan Pengembangan Bisnis dalam Korporasi Energi

Industri minyak menjadi salah satu industri yang menyimpan keuntungan ekonomi khususnya bagi Negara-negara yang memiliki kelimpahan Sumber Daya Alam jika Negara tersebut memanfaatkannya dengan bijak. Minyak bumi menjelma menjadi kekuatan pendorong dalam meningkatkan kapabilitas industri, juga memainkan peran penting bagi perubahan pergerakan kehidupan manusia. Sehingga pengelolaan sumber daya alam, khususnya minyak secara baik dapat menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan pengelolaan sumber daya alam, pertumbuhan ekonomi, serta pembangunan yang berkelanjutan.

Negara-negara yang dikaruniai rahmat berlimpah dengan hadirnya Sumber Daya Alam di wilayahnya terkadang dilemma terkait pengaturan SDA tersebut. Pasalnya, beberapa Negara yang memiliki kelimpahan sumber daya alam ada yang menggunakan strategi dengan orientasi ekspor besar-besaran ke pasar global, namun tak sedikit juga dari mereka mengamankan kekayaan alam mereka dengan cara penekanan ekspor guna memenuhi kebutuhan konsumsi dalam negeri. Bagi mereka anugerah kelimpahan SDA merupakan salah satu kesempatan mereka untuk memaksimalkan pendapatan nasional dengan memanfaatkan SDA yang dimiliki. Cara atau

strategi Negara untuk mengamankan Sumber Daya Alam mereka salah satunya dengan mengundang investasi asing atau malah dengan menerapkan “*resource nationalism*” untuk mengedepankan kepentingan nasional secara dominan.

Dalam sejarahnya, *Resource Nationalism* telah dikenal sejak tahun 1960an dan 1970an yang mana dimulai dengan dekolonisasi. Pada tahun 1970an harga minyak mengalami kondisi buruk yakni berada pada titik rendah. Hal ini dikarenakan permintaan minyak global mengalami pertumbuhan yang signifikan sehingga terjadi kegagalan pasar tradisional minyak. Oleh sebab itu menjadikan minyak yang diproduksi untuk pasar minyak internasional semakin dibawa di bawah kontrol negara tepatnya pada tahun 1970-an dan awal 1980-an.¹

Minyak dan gas bumi memiliki peranan strategis sebagai sumber energi suatu Negara, bahkan bukan hanya itu, komoditas yang satu ini juga menjadi sumber penerimaan Negara dan bahan baku pergerakan industri yang sangat bermanfaat besar bagi kehidupan manusia. Baik minyak maupun gas bumi kini menjelma menjadi kekuatan pendorong dalam pengembangan industri sehingga tak heran jika minyak dan gas menjadi salah satu tolok ukur untuk pembangunan dan pertumbuhan ekonomi seperti infrastruktur dan juga perekonomian internasional dan regional.

Dalam hal ini, kami membahas secara khusus dua negara yakni Indonesia dan Malaysia, yang menjadi dua negara dengan sumber daya alam,

¹ Vlado Vivoda, *Resource Nationalism, Bargaining and International Oil Companies: Challenges and Change in the New Millennium*, Australia, University of South Australia, h. 1.

khususnya minyak dan gas dengan jumlah yang lebih dari cukup untuk memenuhi kebutuhan dalam negerinya. Namun jumlah cadangannya masih kalah jika dibandingkan banyak negara lain, khususnya di kawasan Timur Tengah.

Secara khusus, penulis akan menganalisis bagaimana pengelolaan dua perusahaan minyak dan gas milik negara yang pengelolaannya disupervisi bahkan dikontrol oleh negara. Kedua perusahaan tersebut adalah Pertamina milik Indonesia dan Petronas milik Malaysia. Pada Awalnya, Pertamina menjadi perusahaan minyak dan gas yang bisa dikatakan memiliki kisah sukses dan menjadi model pembelajaran oleh Petronas. Namun seiring dengan dinamika politik dan ekonomi yang melingkupi masing-masing negara dalam memperlakukan kedua perusahaan tersebut, Pertamina dan Petronas kini menampilkan kondisi yang berkebalikan.

Tulisan ini adalah sebagai sebuah studi awal dalam menganalisis perkembangan dua perusahaan migas milik negara yang berada di Kawasan Asia Tenggara. Selain keduanya memiliki usia yang tak jauh berbeda, juga keduanya memiliki hubungan sejarah yang cukup terkait. Sehingga kondisi ini memungkinkan untuk dijadikan sebagai bahan untuk analisis perbandingan di antara keduanya.

BAB 2

Pertamina:

Antara Strategi Korporasi dan Belitan Politik Rente

PENDAHULUAN

Minyak dan gas bumi memiliki peranan strategis sebagai sumber energi suatu Negara, bahkan bukan hanya itu, komoditas yang satu ini juga menjadi sumber penerimaan Negara dan bahan baku pergerakan industri yang sangat bermanfaat besar bagi kehidupan manusia. Baik minyak maupun gas bumi kini menjelma menjadi kekuatan pendorong dalam revolusi industri sehingga tak heran jika minyak dan gas menjadi salah satu tolok ukur untuk pembangunan dan pertumbuhan ekonomi seperti infrastruktur dan juga perekonomian internasional dan regional.

Indonesia menjadi salah satu Negara yang dikaruniai rahmat berlimpah dengan hadirnya Sumber Daya Alam, dimana Indonesia memiliki berbagai jenis sumber daya alam yang merupakan bahan galian vital dan strategis. Namun jumlah cadangannya masih kalah jika dibandingkan banyak negara lain, khususnya di kawasan Timur Tengah. Dalam tabel *Oil Proven Reserves* terlihat bahwa Indonesia menduduki ranking 27 dari 30.² Hal ini menunjukkan bahwa cadangan energi Indonesia tidak terlalu besar, sehingga pengelolaannya harus berbasis efisiensi dan efektivitas.

Tabel 1. Oil Proven Reserves³

Rangking	Negara	Oil – Proven Reserve (bbl)
1	Saudi Arabia	262,600,000,000
2	Venezuela	211,200,000,000

² A. Rinto Pudyantoro, 2014, *Proyek Hulu Migas: Evaluasi dan Analisis PetroEkonomi*, Jakarta, Petromindo.

³ Ibid

3	Canada	175,200,000,000
4	Iran	137,000,000,000
5	Iraq	115,000,000,000
6	Kuwait	104,000,000,000
7	UAE	97,800,000,000
8	Russia	60,000,000,000
9	Libya	46,420,000,000
10	Nigeria	37,200,000,000
11	Kazakhstan	30,000,000,000
12	Qatar	25,380,000,000
13	US	20,680,000,000
14	China	14,800,000,000
15	Brazil	12,860,000,000
16	Algeria	12,200,000,000
17	Mexico	10,420,000,000
18	Angola	9,500,000,000
19	Azerbaijan	7,000,000,000
20	Ecuador	6,510,000,000
21	Malaysia	5,800,000,000
22	India	5,682,000,000
23	Norway	5,670,000,000
24	Oman	5,500,000,000
25	Sudan	5,000,000,000
26	Egypt	4,400,000,000
27	Indonesia	3,990,000,000
28	Australia	3,318,000,000

29	Yemen	3,000,000,000
30	UK	2,858,000,000

Faktanya, pemerintah belum mampu mengelola SDA dari aspek kapabilitas, contohnya saja di Indonesia yakni dalam kasus Pertamina selaku Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang energi seperti Minyak dan Gas Bumi, energi baru dan terbarukan. Menurut studi IEA, Pertamina memiliki kontrol yang besar atas industri migas yang ditunjukkan oleh mekanisme kontrak bagi hasil (PSC), dimana pemerintah yang diwakili Pertamina dapat melakukan klaim atas struktur dan kepemilikan, maka dari itu pemerintah Indonesia dapat menerima sekitar 85% dari produksi setelah *cost recovery*.⁴

Pada dasarnya Perusahaan minyak nasional berdasarkan kajian di beberapa Negara, umumnya memiliki hak eksklusif untuk eksplorasi dan pengembangan sumber minyak bumi di dalam negeri, namun mereka juga membutuhkan partisipasi mitra swasta dalam setiap kegiatannya. Disamping itu perusahaan minyak nasional juga tidak beroperasi berdasarkan prinsip pasar, karena perusahaan minyak nasional memiliki tujuan yang berbeda dengan perusahaan swasta yang berimplikasi bisnis, namun perusahaan minyak nasional berkewajiban mendistribusikan ulang kekayaan melalui kontribusi dengan program pemerintah seperti penciptaan lapangan kerja, pembangunan ekonomi, dan keamanan energi secara nasional.⁵

Kini yang menjadi dilema adalah bahwa karena hak eksklusifnya tersebutlah maka memunculkan berbagai implikasi terhadap bisnis baik di dalam negeri maupun di luar negeri yang membuat eksistensi Pertamina kian lama kian meredup. Seperti masalah-masalah sumber daya alam yang

⁴ IEA, 2008, *Energy Policy Review Of Indonesia*, France, IEA.

⁵ Robert Pirog, 2007, *The Role of National Oil Companies in the International Oil Market*, CRS Report for Congress.

menyangkut Pertamina yakni kelangkaan beberapa jenis bahan bakar yang berpengaruh terhadap distribusi di pelbagai daerah di Indonesia sehingga mengakibatkan kenaikan harga komoditas yang memicu demonstrasi. Pada dasarnya dalam menjalankan roda bisnisnya, PT. Pertamina Persero menggunakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik sehingga mampu bersaing di tengah era globalisasi. Rendahnya pengelolaan dari aspek kapabilitas bukan menjadi penghalang Pertamina untuk menjalankan kegiatan usahanya dalam pengelolaan minyak, maka dari itu dibutuhkan investasi asing pada saat ini, namun tetap harus menguntungkan negara.

Jika dilihat dari perjalanan bisnis yang telah menginjak angka lebih dari 55 tahun, terpotret perjalanan Pertamina yang menggambarkan dinamika peran Pertamina dalam perekonomian nasional Indonesia. Salah satu bentuk dinamika tersebut terlihat dari adanya Reformasi Migas di Indonesia yakni melalui perubahan Undang-Undang yang mengatur tentang peran Pertamina dimana sebelumnya Undang-Undang yang berlaku adalah Undang-Undang Migas Tahun 1960 dan Undang-Undang Pertamina Nomor 8 Tahun 1971 yang kini digantikan oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001. Berdasarkan Undang-Undang Migas yang baru, Pertamina harus merelakan posisinya sebagai regulator digantikan Badan Pengelola Migas (BP Migas dan BPH Migas). Ditambah pada tahun 2003 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 menyatakan bahwa status Pertamina diubah menjadi perusahaan publik terbatas yang menangani bisnis dari hulu ke hilir, dimana menurut data IEA, walaupun sebagai perusahaan migas milik Negara, produksi minyak Pertamina 110.000 barel per hari atau sekitar 10 persen dari total produksi minyak nasional.⁶

Dalam tulisan ini akan menjawab pertanyaan besar mengenai dinamika apa saja yang terjadi PT. Pertamina Persero, dan mengapa dalam perjalanannya dari berdiri hingga sekarang PT. Pertamina Persero terus

⁶ IEA, *op. cit.*

mengalami kemunduran eksistensi. Tak luput pula menguraikan faktor apa saja yang menjadi penghambat PT. Pertamina dalam mengembangkan usahanya di bidang minyak dan gas, serta dampak yang ditimbulkan terkait mundurnya eksistensi PT. Pertamina Persero. Adapun pisau analisis yang digunakan dalam studi ini adalah SWOT analisis untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi PT. Pertamina dalam perekonomian nasional sebagai *National Oil Companies* (NOC).

Perusahaan Minyak Nasional; antara Politik dan Bisnis

Perusahaan minyak terbesar merupakan Perusahaan Minyak milik Negara (*National Oil Companies*), dimana perusahaan minyak nasional umumnya memegang hak eksklusif untuk eksplorasi dan pengembangan sumber daya minyak bumi di dalam negeri, bahkan mereka juga dapat memutuskan sejauh mana mereka membutuhkan partisipasi perusahaan swasta di kegiatan tersebut.⁷ Perusahaan minyak nasional juga tidak beroperasi berdasarkan prinsip pasar, karena perusahaan minyak nasional memiliki tujuan yang berbeda dengan perusahaan swasta yang berimplikasi bisnis, namun perusahaan minyak nasional berkewajiban mendistribusikan ulang kekayaan, melalui kontribusi dengan program pemerintah seperti penciptaan lapangan kerja, pembangunan ekonomi dan keamanan energi secara nasional.⁸

NOC merupakan model bisnis yang potensial sebagai strategi minyak secara nasional. Berikut ini para ahli mencoba mendefinikan peran NOC sebagai berikut:⁹

Pertama, NOC memiliki tujuan non komersial yang sangat berbeda dengan perusahaan minyak swasta. Swasta memiliki tujuan untuk

⁷ Robert Pirog, op.cit.,

⁸ *Ibid.*,

⁹ Baker Institute Policy Report, 2007, *The Changing Role Of National Oil Companies in International Energy Markets*, Texas, Rice University, h. 2.

memaksimalkan pengembalian modal dan keuntungan kepada pemiliki saham, NOC memiliki tujuan seperti halnya redistribusi kekayaan kepada masyarakat luas, kebijakan luar negeri seperti membangun aliansi, ketahanan energi, penciptaan kekayaan bagi bangsa, partisipasi dalam perpolitikan nasional, dan industrialisasi dan pembangunan ekonomi. *Kedua*, NOC 'tujuan non komersial' fokus pada kepentingan nasional, cenderung mengganggu perusahaan dalam tataran produksi untuk mencapai efisiensi dan untuk memaksimalkan nilai. *Ketiga*, struktur kelembagaan dan regulasi NOC membantu mendefinisikan peran dan tanggung jawab manajemen khususnya meminimalkan dampak tujuan non komersial seperti inefisiensi pada inti bisnis.

Analisis SWOT Pertamina

Analisis dengan menggunakan kerangka SWOT adalah salah satu *framework* analisis baik di lingkungan eksternal maupun internal. Dengan menggunakan SWOT kita dalam melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu perusahaan, karena SWOT singkatan dari; *strength* (kekuatan), yaitu: *an internal enhancer of competence, valuable resource or attribute*; *weakness* (kelemahan): *an internal inhibitor of the competence, resources, or attributes, necessary for success*; *opportunity* (peluang), yaitu: *an external enhancer of performance that can be pursued or exploited to gain benefit*; *threat* (ancaman), yaitu: *an external inhibitor of performance that has the potential to reduce accomplishments*.¹⁰

Pada dasarnya analisa SWOT berfungsi menunjukkan penyebab hasil saat ini yang sedang dicapai, dengan tujuan menginformasikan pengambilan

¹⁰ Doug Leigh, 2010, SWOT Analysis. Handbook of Improving Performance in the Workplace 2: 115-140, h. 115-116.

keputusan tentang cara alternative lain untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹¹

Jika melihat konteks di Indonesia, perekonomian Indonesia telah mengalami pertumbuhan sebesar 5,78% jika dibandingkan tahun 2012, dimana pertumbuhan tersebut terjadi pada semua sektor ekonomi seperti Sektor Pengangkutan dan Komunikasi dan Sektor Pertambangan dan Penggalian, namun dari sektor ekonomi tersebut terlihat bahwa sektor Pertambangan dan Penggalian ini tercatat berkontribusi paling rendah dari sektor-sektor lainnya yaitu hanya sebesar 1,34%.¹² Padahal jika dilihat kondisi pertambangan di Indonesia setiap tahunnya mengalami peningkatan.

Antusias dan ketertarikan investor dalam industri pertambangan Indonesia dinilai positif oleh pemerintahan Indonesia. Hal itu terbukti dengan keantusiasan pemerintah dalam mengeluarkan kebijakan terkait sektor pertambangan, namun kontribusi yang diperoleh dari sektor ini belum signifikan. Secara umum, kontribusi industri pertambangan kepada Negara masih terbilang rendah, yakni berkisar antara 1-3% dari pendapatan Negara.¹³ Namun yang jadi pertanyaan besar adalah mengenai kebijakan pemerintah yang hampir setiap tahunnya dikeluarkan dan mayoritas bernuansa sumber daya alam. Salah satunya adalah kebijakan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 yang menggantikan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1971.

Pada awal pembentukan Negara Indonesia, tepatnya setelah Kemerdekaan yang berhasil diperoleh pada tahun 1945, Indonesia mulai melirik sektor pertambangan untuk meningkatkan perekonomian nasional. Hal tersebut dapat dilihat melalui PT. Pertamina Persero sebagai NOC.

¹¹ *Ibid.*, h. 117-118.

¹² Berita Resmi Statistik No. 16/02/Th. XVII, 5 Februari 2014. Diakses 20 April 2014 dari situs Badan Pusat Statistik bps.go.id.

¹³ Wiwik Harjanti, 2006, *Upaya Alternatif Bagi Pemerintah Indonesia Dalam Mengurangi Dampak Negatif Kegiatan Pertambangan di Indonesia*. Risalah Hukum Fakultas Hukum Universitas Mulawarman, h. 41.

Perjalanan Pertamina sebagai Korporasi Milik Negara

PT Pertamina (Persero) resmi berdiri menjadi perusahaan BUMN di bidang energi sejak tahun 1957 dan kini telah bertransformasi status hukum menjadi perusahaan Perseroan Terbatas (Persero). Pada masa awal Pertamina menjalankan bisnisnya, Pertamina memiliki peranan dalam penyelenggaraan usaha minyak dan gas bumi dari sektor hulu hingga hilir. Adapun yang dimaksud sektor hulu adalah sektor bisnis dimana Pertamina menjalankan kegiatan-kegiatan seperti eksplorasi, produksi, serta transmisi minyak dan gas bumi di beberapa wilayah di Indonesia maupun di luar Indonesia yang memiliki potensi akan bahan galian yang strategis. Sedangkan di sektor hilir, Pertamina memiliki peranan dalam kegiatan pengolahan minyak mentah, pemasaran dan niaga produk hasil minyak dan gas bumi serta pendistribusian produk perusahaan.

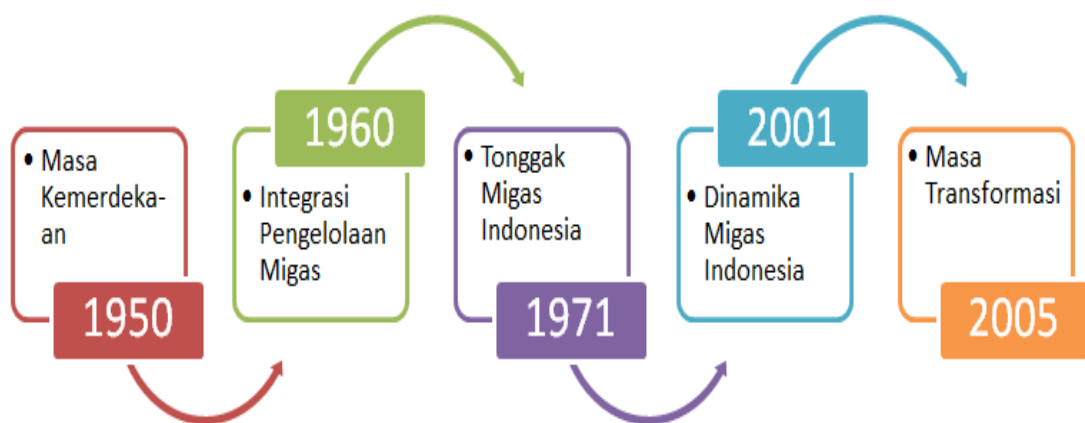
Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya baik di sektor hulu maupun hilir, Pertamina merangkul Sumber Daya Manusia yang handal di bidangnya yang mampu mengelola dan menjalankan bagian demi bagian kegiatan operasi. Pertamina juga menerapkan pola kerjasama dengan mitra kerja yang memiliki kapabilitas di bidangnya, contohnya saja kerjasama di sektor hilir seperti Kerja Sama Operasi (KSO), *Joint Operation Body* (JOB), *Technical Assistance Contract* (TAC), *Indonesia Participating/Pertamina Participating Interest* (IP/PPI), dan Badan Operasi Bersama (BOB).

Meskipun Pertamina selaku Perusahaan Minyak Nasional memiliki hak eksklusif dalam eksplorasi dan pengembangan sumber-sumber minyak bumi di dalam negeri namun Pertamina juga membutuhkan partisipasi pihak swasta/ lainnya di luar pemerintah dalam menjalankan setiap aktivitas bisnisnya. Turut berpartisipasi pihak swasta dalam setiap kegiatan Pertamina tidak menyiratkan bahwa Pertamina beroperasi dengan berdasarkan prinsip pasar. Dalam teori Perusahaan Minyak Nasional

(NOC) memaparkan bahwa Perusahaan minyak nasional seperti Pertamina tidak beroperasi berdasarkan prinsip pasar, karena perusahaan minyak nasional berkewajiban mendistribusikan ulang kekayaan melalui kontribusi dengan program pemerintah seperti penciptaan lapangan kerja, pembangunan ekonomi dan keamanan energi secara nasional.¹⁴ Hal ini pun senada dengan aktivitas yang dilakukan Pertamina yakni aktivitas eksplorasi dan produksi, salah satunya panas bumi yang sepenuhnya dilakukan di dalam negeri dan ditujukan untuk mendukung program pemerintah menyediakan 10.000MW (*mega watt*) listrik tahap kedua, di samping itu Pertamina juga mengembangkan CBM atau juga dikenal dengan gas metana batubara (GMB) dalam rangka mendukung program diversifikasi sumber energi serta peningkatan pasokan gas nasional pemerintah.¹⁵

Untuk melihat secara rinci perjalanan Pertamina dari awal berdiri hingga sekarang, berikut disajikan *timeline* sejarah Pertamina.

Gambar 1. Perjalanan Sejarah PT Pertamina (Persero)¹⁶



¹⁴IEA, op.cit.

¹⁵Company Profile Pertamina. Diakses 8 Oktober 2014 dari <http://www.pertamina.com/company-profile/>.

¹⁶ Ibid

Dalam Gambar 1 terlihat rentan waktu Pertamina yang dimulai sejak tahun 1950an yakni saat Indonesia resmi berstatus merdeka dan tidak berada di bawah tekanan Negara jajahan. Kebebasan Indonesia dari para kolonialisme menciptakan kondisi normal di tanah air sehingga pada masa itu pemerintah selaku penyelenggara Negara mulai menginventarisasikan sumber-sumber kekayaan alam dan pendapatan Negara diantaranya minyak dan gas bumi. Meskipun kondisi pasca kemerdekaan telah normal namun masih saja terlihat beberapa konflik kepentingan yang ditenggarai perebutan ladang-ladang minyak. Contohnya saja pengelolaan ladang-ladang minyak peninggalan Belanda yang terlihat tidak terkendali namun dipenuhi dengan sengketa perebutan ladang seperti kasus yang banyak terjadi di Sumatera, dimana perusahaan-perusahaan tambang kecil berlomba-lomba untuk merebut dan menguasai ladang-ladang minyak.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 3 yang menyebutkan bahwa "Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya di kuasai oleh Negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat" menyiratkan bahwa kekayaan alam jatuh ke tangan Pemerintah. Perebutan ladang-ladang minyak yang menimbulkan sengketa antar perusahaan tambang mendapat perhatian Pemerintah selaku pemegang hak penuh atas pengelolaan bahan tambang. Oleh karena itu untuk meredam sengketa yang terjadi, pemerintah menyerahkan penguasaan ladang-ladang minyak kepada Angkatan Darat. Angkatan Darat tersebut akhirnya mendirikan PT. Eksploitasi Tambang Minyak Sumatera Utara yang kemudian berubah menjadi PT. Perusahaan Minyak Nasional. PT. Perusahaan Minyak Nasional yang kemudian disingkat PERMINA resmi berdiri pada tahun 1957.

Pada tahun 1960, muncul sebuah kebijakan yang menyatakan bahwa pengelolaan minyak dan gas bumi di Indonesia hanya boleh dilakukan oleh Negara melalui perusahaan Negara. Oleh karena itu terjadi restrukturisasi PT Permina menjadi PN Permina. Berdasarkan Peraturan Pemerintah

yang dikeluarkan Presiden pada 20 Agustus 1968, PN PERMINA yang bergerak di bidang produksi digabung dengan PN PERTAMIN yang bergerak di bidang pemasaran guna menyatukan tenaga, modal dan sumber daya yang kala itu sangat terbatas.¹⁷ Penggabungan dua perusahaan Negara tersebut melahirkan nama perusahaan baru yakni PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional (Pertamina).

Pada awal berdirinya, PN Pertamina belum memiliki peran yang signifikan dalam pengelolaan tambang. Untuk memperkuatnya, pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1971. Inilah tonggak minyak dan gas bumi di Indonesia, dimana Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1971 ini mengatur peran Pertamina sebagai satu-satunya perusahaan milik Negara yang ditugaskan melaksanakan pengusahaan migas mulai dari mengelola dan menghasilkan migas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.¹⁸

Pertamina dan Reformasi Kebijakan sektor Migas

Terjadinya berbagai perubahan di industri minyak dan gas bumi baik nasional maupun global membuat Pemerintah Indonesia menerbitkan Undang-Undang baru yang mengatur kembali tentang peran Pertamina yakni Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001. Berdasarkan UU Migas yang baru tersebut, Pertamina harus merelakan posisinya sebagai regulator digantikan oleh Badan Pengelola Migas (BP Migas dan BPH Migas). Akibat reformasi Undang-Undang Migas tersebut, kini kedudukan Pertamina sama dengan perusahaan-perusahaan tambang lainnya, dimana penyelenggaraan kegiatan bisnis PSO akan diserahkan kepada

¹⁷ Laporan Tahunan 2012 Annual Report Pertamina 2013. Entrusted with The New Energy, h. 18.

¹⁸ *Ibid.*,

mekanisme persaingan usaha yang wajar, sehat, dan transparan dengan penetapan harga sesuai yang berlaku di pasar.¹⁹

Pada tahun 2003, Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 mengubah bentuk Pertamina dari yang sebelumnya berstatus hukum Perusahaan Negara (PN) menjadi perusahaan publik terbatas yang menangani bisnis dari hulu ke hilir. Setelah mengalami banyak dinamika dalam perjalanannya, pada tahun 2005 Pertamina banyak melakukan transformasi struktur perusahaan mulai dari perubahan logo yang berubah menjadi lebih dinamis hingga perubahan visi untuk memantapkan program transformasi.

Akibat adanya reformasi Undang-Undang Migas membuat kondisi migas nasional menjadi carut marut yang juga berdampak pada kondisi perekonomian Indonesia. Undang-Undang Migas yang kini berlaku yakni Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 memperlihatkan liberalisasi dalam pengelolaan migas di Indonesia. Reformasi peraturan ini tidak lepas dari krisis ekonomi tahun 1997 dan 1998 yang mengharuskan Indonesia mencari *bail out*, sehingga muncul peristiwa dimana Soeharto dipaksa menandatangani perjanjian dengan IMF. Menurut penelitian Richard Robinson dan Vedi R Hadiz, untuk menerapkan kebijakan *structural adjustment* di Indonesia, berdasarkan pengakuan Bank Dunia dan IMF, ketika memulai reformasi mereka harus menjaga lembaga-lembaga pintu gerbang liberalisasi, diantaranya adalah Pertamina dan Bulog, karena lembaga tersebut memegang kewenangan untuk melakukan kontrak strategis dan menjalankan fungsi monopoli yang dinilai sebagai peluang bisnis meskipun lembaga ini memiliki akuntabilitas yang minim.²⁰ Sementara, solusi yang dipilih adalah privatisasi otoritas publik dan meningkatkan peran pasar. Dengan menghapus keterlibatan Negara dalam

¹⁹ *Ibid.*, h. 19.

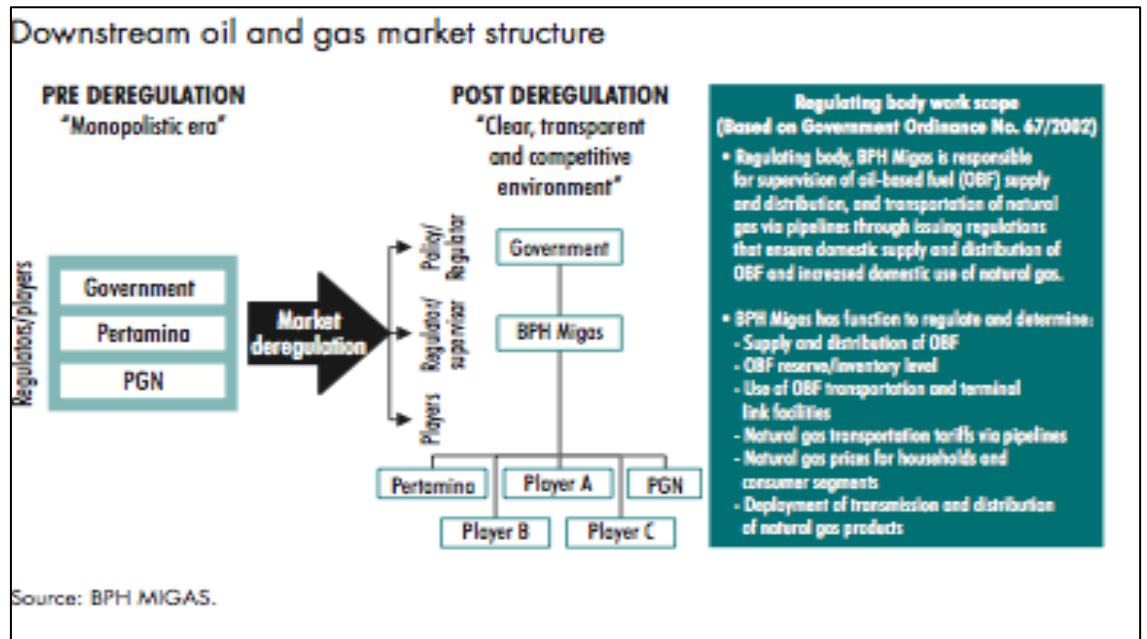
²⁰ Richard Robinsons dan Vedi R Hadiz, 2004, *Reorganizing Power In Indonesia: The Politics of Oligarchy in an Age Market*, London, RoutledgeCurzon, h. 203.

alokasi sumber daya bersama, maka reformasi harus dilakukan pada kerangka hukum untuk memberlakukan mekanisme akuntabilitas dalam praktik akuntansi, audit transparan dan prosedur pengadaan yang jelas, hal ini melatarbelakangi alasan dibalik perubahan Undang-Undang Migas di awal reformasi.

Dalam upayanya melakukan pelucutan terhadap Pertamina yang memiliki kewenangan luar biasa dalam Undang-Undang Pertamina Nomor 8 Tahun 1971 yakni seperti kewenangan alokasi izin eksplorasi, produksi, distribusi dan pemasaran, kini melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 kewenangan tersebut diserahkan kepada Badan Pengelola (BP), ditambah adanya perubahan status badan hukum berdasarkan PP Nomor 31 Tahun 2003 yang mengubah Pertamina dari regulator menjadi perseroan yang melaksanakan tugas sebagaimana kontraktor lain, dan Pertamina wajib memberikan 20 persen produksi kepada BPKP.²¹ Padahal strategisnya peran Pertamina sebagai NOC, menjadikan Pertamina sebagai wakil banyak orang Indonesia dalam pengendalian nasional atas sumber daya alam. Bahkan para ahli mengatakan bahwa dibawah pengaturan baru akan menggeser monopoli alami Pertamina dengan oligopoli perusahaan minyak swasta.

²¹*Ibid.*,

Gambar 2. Perubahan Peran Pertamina dalam Industri Minyak Nasional



Sumber: IEA, 2008, *Energy Policy Review Of Indonesia*, France, IEA, h. 123.

Pada Gambar 2 menunjukkan peran Pertamina dalam struktur industri minyak nasional sebelum dan setelah deregulasi. Sebelum deregulasi, Pertamina merupakan regulator (perwakilan pemerintah) yang menjadi pemain utama dalam industri migas nasional, namun setelah deregulasi, Pertamina harus melepaskan status hukumnya menjadikan perusahaan migas Negara yang sama dengan perusahaan-perusahaan migas lainnya, serta fungsi pemerintah dalam pembuatan peraturan seperti kontrak dan fungsi perizinan digantikan oleh lembaga independen, BP Migas.

Antara Kepentingan Nasional dan Kepentingan Pasar

Bergantinya peran Pertamina mendorong perubahan paradigma terkait peraturan tersebut, yakni pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1971 tentang Pertamina menunjukkan bahwa minyak dan gas bumi adalah bahan galian strategis, baik untuk kepentingan pertahanan dan kepentingan

nasional, sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 bukan lagi mengedepankan kepentingan pertahanan dan kepentingan nasional namun lebih mendorong aspek mandiri, transparan berdaya saing, efisien, mendorong pengembangan potensi nasional. Posisi Pertamina disini dilemahkan secara sistematis, inilah yang membawa meredupnya eksistensi Pertamina dalam perekonomian Indonesia, padahal sebagai NOC Pertamina membawa kepentingan nasional. Pertamina dikalahkan dalam kontrak-kontrak produksi minyak di Indonesia, bahkan Pertamina sering dinomor duakan.²²

Hal ini terlihat saat pemerintah Indonesia menunjuk Amereda Hess, perusahaan minyak AS dalam pengelolaan Migas di blok Semai V pada Oktober 2008, dimana temuan tersebut masuk dalam temuan terpenting 10 tahun terakhir dengan cadangan sampai lebih dari 8 triliun kaki kubik, selain itu dalam pengeloaan blok cepu juga jatuh ke tangan Exxon Mobil, padahal blok cepu ini memiliki cadangan sekitar 2,6 miliar barel dan gas sebesar 14,91 triliun kaki kubik.²³ Berikut gambar sebuah perbandingan kegiatan operasi Pertamina dan Indonesia yang dapat dikaitkan dengan framework SWOT Analysis untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu perusahaan sehingga dapat memotret dinamika-dinamika apa saja yang terjadi yang menghasilkan capaian Pertamina saat ini.

²²M Hatta Taliwang dan Salamudin Daeng, 2011, *Indonesia Tergadai*, Jakarta, Institute Ekonomi Politik Soekarno Hataa.

²³*Ibid.*,

Gambar 3. Operasional Statistik Indonesia dan Pertamina

Key Indonesia and Pertamina Asset and Operational Statistics		
Item	Indonesia	Pertamina
Proven oil reserves (bn. Bbl.)	5.1	0.98
Oil & Condensate Production (kbd)	1025, of which Chevron 507 Total 82 CNOOC 81 Others 355	48 (Pertamina alone) 133 (including JVs)
Proven gas reserves (tcf)	94	8.8
Gas Production (tcf)	3.0	0.32 (Pertamina alone) 0.40 (including JVs)
LNG Sales (m tonnes)	24 - 5.6 million from Arun,	18.4 million from Bontang
Refining capacity (kbd)	1055 <i>State-Owned (non-Pertamina) refineries:</i> Pangkalan Brandan 5.0 Dumai 120.0 Sungai Pakning 50.0 Musi 133.7 Cilacap 348.0 Balikpapan 260.0 Kasim 10.0 Subtotal 926.7	128.8 (12.2%) <i>Pertamina-owned refineries:</i> Balongan 125 Cepu 3.8
Refinery Throughput (kbd)	999.8	114.1 (11.4%)

Source: MIGAS

Sumber: Donald I. Hertzmark, 2007, *Pertamina: Indonesians State-Owned Oil Company*, The James Baker III Institute for Public Policy- Rice University, h. 22.

Dalam Gambar 3 menunjukkan kecilnya kontribusi Pertamina ke Indonesia. Hal ini terlihat dari kepemilikan cadangan minyak Pertamina yang hanya 10 persen dari cadangan minyak Indonesia, sekitar 0,98 Bbl dari 5,1 Bbl, sementara dari sisi produksi terlihat kontribusi Pertamina juga hanya sekitar 10 persen dari produksi nasional. Kecilnya kontribusi Pertamina baik dari cadangan minyak dan juga produksi menunjukkan kelemahan Pertamina dari sisi kepemilikan hasil tambang yang memicu munculnya kebijakan impor guna memenuhi kebutuhan dalam negeri yang tidak tercukupi akibat kecilnya cadangan minyak dan hasil produksi tersebut, padahal NOC memiliki peranan penting seperti pendistribusian kekayaan. Menurut beberapa peneliti, Indonesia menggunakan pendapatan ekonomi dengan penyebaran pembangunan di seluruh negeri, ada jalan utama dalam mendistribusikan kekayaan: pertama, 'keuntungan' dari hasil penjualan minyak mentah dan LNG. Kedua, pendapatan yang didapatkan dari bagi hasil atau PSC dari para kontraktor di Indonesia dan perusahaan jasa di

Industri migas. Ketiga, subsidi, manfaat langsung kepada konsumen dalam negeri melalui harga rendah. Meskipun demikian yang menjadi persoalan bagi Indonesia adalah karena subsidi bahan bakar yang terlampau tinggi dapat mengubah Indonesia dari Negara *net exporter* menjadi *net importer*, realitas menunjukkan bahwa industri minyak di Indonesia mengalami salah urus. Mengapa? Karena disini pemerintah tidak mampu memainkan peranan penting dalam membawa kepentingan nasional, Pertamina mengalami miss alokasi, korupsi yang akhirnya merugikan Pertamina, seperti selama guncangan harga minyak tahun 1973-1974, terjadi *oil boom* yang mengakibatkan peningkatan arus kas secara khusus bagi Pertamina dan pemerintah Indonesia. Hal ini sesungguhnya meningkatkan korupsi dalam industri migas.

Kelemahan lainnya yang dimiliki Pertamina terlihat dari kebanjirannya Pertamina oleh pinjaman Bank barat pada tahun 1975, namun di era Ibnu Sutowo pinjaman tersebut tidak digunakan untuk investasi yang berkaitan dengan industri migas, namun untuk membangun hotel, lapangan golf, pabrik perakitan mobil, proyek properti, bisnis pesawat terbang dan perusahaan pelayaran.²⁴ Hal tersebut membuat Indonesia mengalami kemunduran dalam melaksanakan kegiatan pertambangan. Sementara itu, berdasarkan riset menunjukkan bahwa Pertamina, NIOC dan NNPC sebagai NOC mendapatkan pencapaian dalam mencapai tujuan non komersil, namun perusahaan gagal memenuhi tujuan komersial sebagaimana Saudi Aramco dan Petronas.²⁵ Pertamina dalam hal ini sering mempertimbangkan kepentingan politik yang seringkali menghambat aksi korporasi.

Selain itu, dalam contoh kasus NOC seperti Saudi Aramco yang menjadi salah satu kompetitor Pertamina menunjukkan bahwa perusahaan

²⁴ Donald I. Hertzmark, 2007, *Pertamina: Indonesians State-Owned Oil Company*, The James Baker III Institute for Public Policy- Rice University, h. 12.

²⁵ *Ibid.*, h. 15.

menggunakan aspek kebijakan luar negeri sebagai pertimbangan mengenai penentuan dalam penambahan ataupun pengurangan kapasitas produksi, dalam hal ini misalnya ketika kebijakan pemasaran dan penjualan untuk mempertahankan posisi sebagai pemasok asing minyak mentah tertinggi di AS, yang digunakan untuk mempengaruhi harga pasca invasi Irak ke Kuwait.²⁶ Langkah strategis inilah yang tidak dilakukan Indonesia di tahun 1980an, ketika Indonesia menjadi eksportir LNG terbesar di dunia dengan ekspor 29,4 juta ton, akibatnya Indonesia turun ke peringkat ketiga pada tahun 2007 dan 2008. Indonesia tidak mampu memainkan peran penting di dunia, seperti halnya *oil diplomacy* yang digunakan Arab Saudi maupun Rusia.

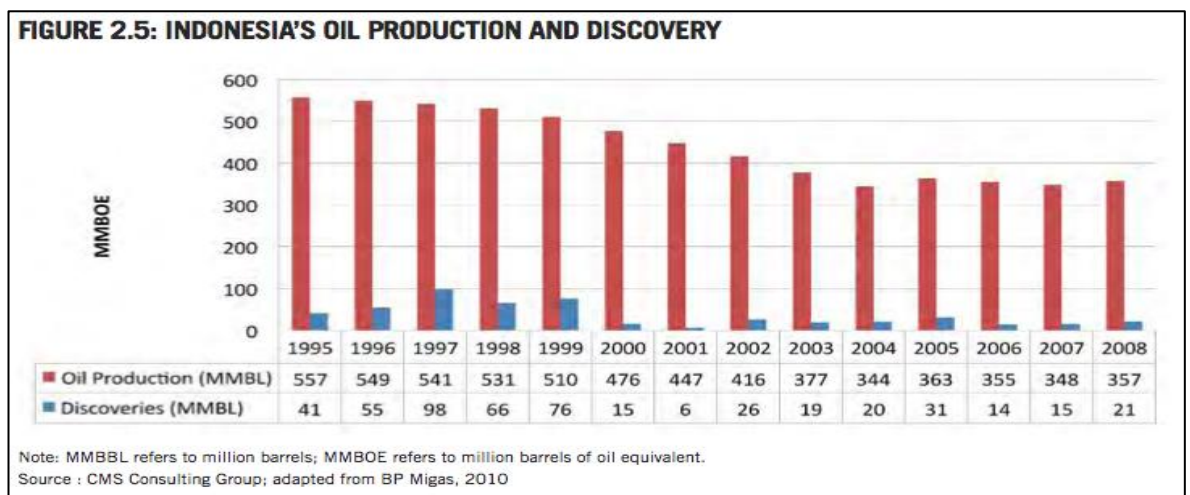
Selain itu, problem Pertamina yang melemahkan perannya terlihat dari kemampuan melakukan penyulingan. Akibat rendahnya investasi di era *oil boom* yakni pada infrastruktur migas, membuat Pertamina kehilangan kemampuan melakukan penyulingan minyak guna memenuhi kebutuhan nasional, sehingga membuat Indonesia mengambil langkah untuk mengimpor banyak minyak dari Singapore guna memenuhi kebutuhan dalam negeri. Bukan hanya Singapore, Timur Tengah pun juga menjadi salah satu Negara tempat Indonesia mendapatkan minyak. Langkah Impor ini terus menurunkan perekonomian nasional, hal ini dikarenakan pendapatan Negara yang masuk dari sumber daya alam tidak sesuai dengan pengeluaran di bidang tambang tersebut. Permasalahan inilah yang menjadi kelemahan Pertamina dalam menjalankan bisnisnya.

²⁶ Amy Myers Jaffe dan Jareer Elass, 2007, *Saudi Aramco: National Flagship With Global Responsibilities*, The James A Baker Institute For Public Policy: Rice University, h . 75.

Peran Pertamina Sebagai Regulator

Pertamina sebagai NOC menjadi alat utama untuk menjaga keamanan energi nasional, sehingga Pertamina harus mampu menjadi regulator terkait kebijakan Mahkamah Konstitusi yang membatalkan Undang-Undang Migas Nomor 22 Tahun 2001 yang didalamnya sangat membahayakan bagi keamanan energi nasional. Mengapa penting mengembalikan Pertamina sebagai regulator? Karena untuk menghadapi Indonesia sebagai *net oil importer*, seperti dijelaskan pada Gambar 4 menunjukkan bahwa Indonesia mengalami ketimpangan antara produksi dengan penemuan cadangan baru. Maka pemerintah Indonesia perlu melakukan kebijakan seperti yang dilakukan pemerintah China, ketika menjadikan Pertamina hanya sebagai perseroan itu merupakan langkah yang patut dikoreksi karena Pertamina dibiarkan bersaing dengan perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia, padahal Pertamina berstatus sebagai perusahaan milik Negara yang kegiatannya berjalan dengan tujuan untuk kepentingan Negara.

Gambar 5. Produksi dan Penemuan Minyak di Indonesia



Sumber: Pertamina, 2012, *Peran dan Strategi Pertamina* oleh Direktur SDM PT Pertamina, Jakarta, h. 01.

Berikut ini merupakan proyeksi produksi minyak bumi untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan menengah, dimana menurut data BP MIGAS, produksi jangka pendek tambahan dari Pertamina (Salawati), PetroChina (Jabung dan Sukowati) dan Total Indonesia (Peciko), sedangkan dalam jangka menengah, produksi dari ExxonMobil (Cepu) dan Santos (Jeruk).²⁷ Sementara untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri dan untuk menjawab keamanan pasokan energi nasional, Pemerintah dan Pertamina harus bersinergi agar dapat melakukan *back up* terutama dalam hal politik luar negeri agar mampu mempengaruhi Negara produsen agar mau memasok minyak ke Indonesia, kedua menjadikan Pertamina sebagai *leading* dalam persoalan migas, karena misalnya ketika Pertamina akan menindaklanjuti impor *crude oil* dengan perusahaan Irak, hal ini untuk memenuhi kebutuhan kilang yang akan dibangun di Plaju yang berkapasitas 300.000 barel. Maka hal ini membuat Indonesia sebagai *Negara net importer* sangat bergantung pada situasi *geopolitik* di Timur Tengah '*center of gravity of the world*'. Maka prespektif keamanan energi harus dimasukkan sebagai kepentingan nasional, karena memiliki implikasi lebih luas karena berhubungan dengan seluruh aspek. *Pertama*, politik, ekonomi, sosial, pertahanan, semua ini dilakukan untuk mendapatkan keamanan atau jaminan pasokan, Pertamina di NOC mampu memberikan peranan dalam pasar internasional membawa kepentingan nasional.

Dalam menganalisa suatu perusahaan dibutuhkan *framework* analisa baik dari lingkungan dalam maupun luar perusahaan seperti yang telah terurai dalam diatas. Hal ini bertujuan untuk melihat pengaruh bisnis yang ada di sekitar perusahaan serta membangun kompetisi dalam perusahaan untuk dapat bertahan hidup. Paparan diatas menguraikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Pertamina dalam

²⁷ Dirgo D Purbo, 2012, *Implementasi Geoekonomi merupakan Jawaban Kepentingan Nasional Republik Indonesia Abad 21*. Jurnal CSICI-Vol.VII, No 37, Tahun 2012. h. 55.

menjalankan kegiatan bisnisnya. Adapun simpulan SWOT Analysis tergambar dalam tabel dibawah ini.

Gambar 6. Tabel SWOT Analysis PT Pertamina (Persero)

<p style="text-align: center;">S (Strengths)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keunggulan atau kemampuan investasi Pertamina pada sekarang ini sudah semakin maju, dan dijangka dapat memiliki saham berbagai lapangan besar yang dikelola asing seperti blok Mahakam; • Memiliki banyak pengalaman di bidang energi karena telah berdiri lebih dari 55 tahun.
<p style="text-align: center;">W (Weakness)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki ketergantungan pasokan pada Negara lain. Hal ini dikarenakan Indonesia mengambil langkah impor untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri; • Kecilnya kontribusi Pertamina dari Indonesia → Cadangan Minyak Pertamina sedikit yakni hanya 10 persen dari cadangan minyak Indonesia, sekitar 0,98 Bbl dari 5,1 Bbl, sementara dari sisi produksi juga hanya sekitar 10 persen dari produksi nasional; • Maraknya korupsi; • Minimnya Infrastruktur Migas, membuat Pertamina tidak mampu memenuhi kebutuhan konsumsi minyak dalam negeri dikarenakan terhambatnya proses produksi dimana Indonesia tidak memiliki kilang-kilang minyak yang berfungsi sebagai tempat penyulingan minyak.

<p style="text-align: center;">O (Opportunity)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertamina menjadi penentu harga minyak internasional. Hal ini dikarenakan Pertamina menjadi salah satu Negara pengimpor minyak mewakili 1% permintaan dunia yakni mencapai 86 juta barel perhari; • Sumber-sumber ladang minyak masih banyak di Indonesia → Cadangan minyak ini dapat digunakan PERTAMINA untuk meningkatkan penjualan dalam memenuhi permintaan pasar.
<p style="text-align: center;">T (Threat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar Bebas → Dianutnya liberalisasi pasar membuat munculnya persaingan sengit antara perusahaan Negara dengan pihak swasta; • Persaingan dengan NOC lainnya.

PENUTUP

Berdasarkan perjalanan PT. Pertamina Persero dari awal berdiri hingga saat ini terpotret dinamika-dinamika peranan PT. Pertamina selaku Perusahaan Minyak Nasional dalam perekonomian Indonesia. Dinamika-dinamika tersebut terlihat dari adanya Reformasi di bidng migas yakni perubahan Undang-Undang yang menatur tentang peran Pertamina dimana sebelumnya Undang-Undang yang berlaku adalah Undang-Undang Migas Tahun 1960 dan Undang-Undang Pertamina Nomor 8 Tahun 1971 yang kini digantikan oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001. Berdasarkan Undang-Undang Migas yang baru, Pertamina harus merelakan posisinya sebagai regulator digantikan Badan Pengelola Migas (BP Migas dan BPH Migas). Akibat adanya reformasi Undang-Undang

Migas membuat kondisi migas nasional menjadi carut marut yang juga berdampak pada kondisi perekonomian Indonesia. Seperti, dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 yang bernuansa liberalisasi menjadikan Indonesia harus berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan migas lainnya secara sehat dan wajar. Dalam setiap kompetisi, Pertamina selalu mengalami hambatan yang menjadikan cadangan minyak serta produksinya mengalami penurunan. Salah satu hambatannya adalah minimnya infrastruktur di bidang Migas. Penurunan inilah yang membuat Indonesia mengambil langkah impor kepada Negara lain penghasil migas. Dengan adanya kebijakan tersebut membuat kondisi Indonesia menjadi carut marut seperti maraknya tindak korupsi yang melibatkan petinggi-petinggi Migas.

BAB 3

Kontribusi Petronas terhadap Perekonomian Nasional

PENDAHULUAN

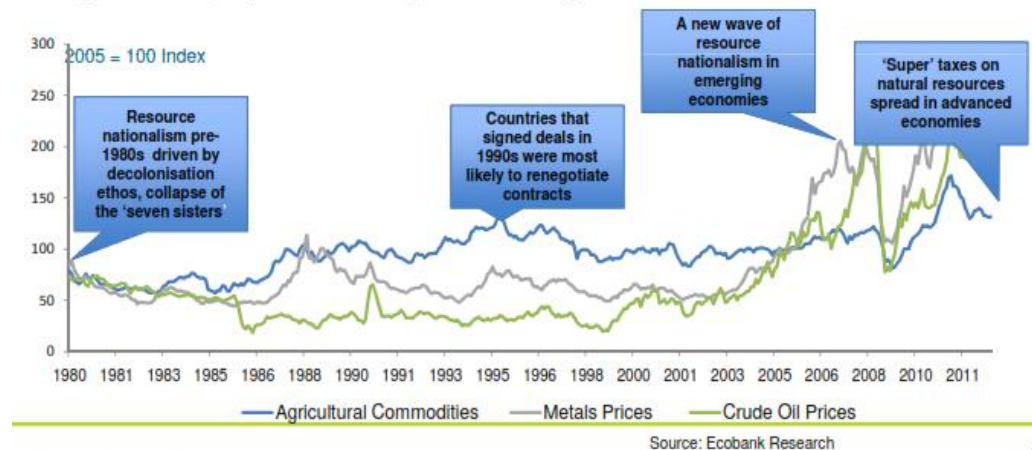
Industri minyak menjadi salah satu industri yang menyimpan keuntungan ekonomi khususnya bagi Negara-negara yang memiliki kelimpahan Sumber Daya Alam jika Negara tersebut memanfaatkannya dengan bijak. Minyak bumi menjelma menjadi kekuatan pendorong dalam revolusi industri, memainkan peran penting bagi perubahan pergerakan kehidupan manusia, sehingga menjadikan minyak menjadi sebagai salah satu tolok ukur pembangunan dan pertumbuhan ekonomi seperti infrastruktur.

Negara-negara yang dikaruniai rahmat berlimpah dengan hadirnya Sumber Daya Alam di wilayahnya terkadang dilemma terkait pengaturan SDA tersebut. Pasalnya, beberapa Negara yang memiliki kelimpahan sumber daya alam ada yang menggunakan strategi dengan orientasi ekspor besar-besaran ke pasar global, namun tak sedikit juga dari mereka mengamankan kekayaan alam mereka dengan cara penekanan ekspor guna memenuhi kebutuhan konsumsi dalam negeri. Bagi mereka anugerah kelimpahan SDA merupakan salah satu kesempatan mereka untuk memaksimalkan pendapatan nasional dengan memanfaatkan SDA yang dimiliki. Cara atau strategi Negara untuk mengamankan Sumber Daya Alam mereka salah satunya dengan investasi atau "*Resource Nationalism*".

Dalam sejarahnya, *Resource Nationalism* telah dikenal sejak tahun 1960an dan 1970an yang mana dimulai dengan dekolonisasi. Pada tahun 1970an harga minyak mengalami kondisi buruk yakni berada pada titik rendah. Hal ini dikarenakan permintaan minyak global mengalami pertumbuhan yang signifikan sehingga terjadi kegagalan pasar tradisional minyak. Oleh sebab itu menjadikan minyak yang diproduksi untuk pasar minyak internasional

semakin dibawa di bawah kontrol negara tepatnya pada tahun 1970-an dan awal 1980-an.²⁸

Gambar 1. Perjalanan Sumber Daya Alam



Sumber: Ecobank Research, 2012

Dari table dan grafik di atas terlihat alur perjalanan Sumber Daya Alam mulai dari agrikulutral, metal dan minyak yang mengalami fluktuasi mulai dari tahun 1980 sampai 2011. Nasionalisme sumber daya yang terjadi dari tahun 1970-an membuat lemah performa harga sumber daya alam hingga pertengahan akhir 1980-an dan 1990-an.²⁹ Berawal dari krisisnya harga minyak maka memunculkan sebuah pertarungan antara kelompok kepentingan yang tidak kompatibel dan negara-negara tuan rumah dan NOC yang dominan.³⁰ Ketidakharmonisan tingkat tinggi dalam perundingan dan negosiasi terkait pembagian sewa tersebut dikenal sebagai 'konflikual'. Perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam *International Oil Companies* semakin kehilangan perannya dalam industri ini seperti ekspor maupun tawar-menawar.

²⁸ Vlado Vivoda, *Resource Nationalism, Bargaining and International Oil Companies: Challenges and Change in the New Millennium, Australia*, University of South Australia, h. 1.

²⁹ *Ibid.*, h. 2.

³⁰ *Ibid.*, h. 1.

Inilah awal munculnya *Resource Nationalism*, sebagai salah satu strategi untuk mengamankan pasokan minyak dalam negeri guna diperuntukan sebesar-besarnya bagi kebutuhan konsumen lokal. Salah satu perusahaan minyak dunia yang menggunakan *resource nationalism* adalah Petroliam Nasional Berhad (Petronas) yang merupakan salah satu perusahaan minyak nasional milik pemerintah yang telah beroperasi sejak tahun 1974 di bidang minyak dan gas seperti eksplorasi, pengembangan, produksi dan penjualan.³¹ Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, Petronas bekerjasama dengan sejumlah perusahaan minyak internasional seperti Shell, ExxonMobil, dan BP berdasarkan sistem bagi hasil yang diyakini menurut Business Monitor International (BMI) akan menghasilkan produksi minyak 833.000 barel per hari pada tahun 2015.³² Untuk dapat bertahan menjadi perusahaan terkemuka di dunia, Petronas terus bekerja keras mengembangkan aktivitas-aktivitas perusahaan mulai dari eksplorasi, eksploitasi, produksi sampai penjualan dengan meningkatkan teknologi baru melalui perkembangan riset-riset ilmiah yang dilakukan oleh tim penelitian dan pengembangan yang dimiliki.

Laporan International Energy Outlook 2009 dari Departemen Energi AS menunjukkan bahwa cadangan batubara, minyak dan gas alam di dunia hingga akhir tahun 2007 sebesar 462,6, 164.5 dan 163.3 triliun ton.³³ Dari laporan data tersebut dapat diasumsikan bahwa tingkat konsumsi tahun 2007, cadangan batubara akan memenuhi kebutuhan energi untuk 146 tahun ke depan, sedangkan minyak untuk 50 tahun dan gas alam untuk 63 tahun.³⁴ Karena ketersediaan minyak dan gas bumi yang terbatas, maka strategi untuk mempertahankan eksistensi perusahaan yang bergerak di bidang perminyakan terutama yang dikelola oleh pemerintah diperlukan

³¹ Annual Report Petronas, 2012, Reimagining Energy, Kuala Lumpur Malaysia, h. 6.

³² Profil Petronas. Diakses 21 Juni 2014 dari situs www.petronas.com.

³³ Pingkan Aditiawati, dkk, 2012, "Biosolubilisasi Batu Bara Hasil Iradiasi Gamma oleh Kapang *Trichoderma sp*", *Jurnal Ilmiah Aplikasi Isotop dan Radiasi A Scientific Journal for The Applications of Isotopes and Radiation*. 7 (1): 11-20, h. 12.

³⁴ *Ibid.*,

strategi-strategi khusus agar perusahaan tersebut dapat menyumbangkan *revenue*-nya untuk perekonomian nasional.

Dari uraian singkat di atas maka diperoleh rumusan masalah yaitu strategi/langkah apa yang diterapkan Pemerintah Malaysia melalui Petronas dan juga peranannya hingga menjadikannya sebagai perusahaan minyak terkemuka di dunia yang berperan bagi perekonomian nasional?.

Negara dan Sumber Daya Alam

Untuk memahami peran negara yang besar di dalam perekonomian dapat dilihat melalui pendekatan *Developmental State* yakni pendekatan yang menyatakan bahwa peran Negara yang kuat dimungkinkan untuk menciptakan hubungan baik dan mutual antara sektor publik dan sektor swasta.³⁵ Aliran ekonomi politik Klasik terutama *Smith* percaya bahwa semua aktor yang terlibat dalam penyelenggaraan negara dimotivasi oleh keinginan yang luhur untuk menciptakan kesejahteraan bagi masyarakatnya namun aliran ini lebih percaya bahwa keikutsertaan negara yang terlalu banyak dalam kegiatan ekonomi justru akan menyebabkan terjadinya kegagalan dalam kegiatan ekonomi/pasar yang mengakibatkan ketidakefektifan.³⁶ Menurut *Smith*, pemerintah dapat campur tangan hanya sebatas kegiatan yang berkaitan dengan pertahanan (*defence*), peradilan (*justice*), pekerjaan umum dan institusi-institusi umum (*public work and public institutions*).³⁷

Keterlibatan pemerintah di dalam sektor ekonomi dapat kita lihat salah satunya dalam industri minyak. Perusahaan minyak terbesar merupakan Perusahaan Minyak milik Negara (*National Oil Companies*). Perusahaan minyak nasional umumnya memegang hak eksklusif untuk eksplorasi dan pengembangan sumber daya minyak bumi di dalam negeri, mereka juga dapat memutuskan sejauh mana mereka membutuhkan partisipasi

³⁵ Yuniarti, 2008, "Peran Negara dalam Pembangunan Industri di Malaysia", *Jurnal Sosial Politika*. 15 (2), h. 3.

³⁶ Deliarnov, 2006, *Ekonomi Politik*. Jakarta, Penerbit Erlangga, h. 31.

³⁷ Deliarnov, op. cit., h. 32.

perusahaan swasta di kegiatan tersebut.³⁸ Perusahaan minyak nasional juga tidak beroperasi berdasarkan prinsip pasar, karena perusahaan minyak nasional memiliki tujuan yang berbeda dengan perusahaan swasta yang berimplikasi bisnis, namun perusahaan minyak nasional berkewajiban mendistribusikan ulang kekayaan, melalui kontribusi dengan program pemerintah seperti penciptaan lapangan kerja, pembangunan ekonomi dan keamanan energy secara nasional.³⁹

National Oil Companies (NOC) merupakan model bisnis yang potensial sebagai strategi minyak secara nasional. Berikut ini para ahli mencoba mendefinikan peran NOC sebagai berikut⁴⁰

1. NOC memiliki tujuan non komersial yang sangat berbeda dengan perusahaan minyak swasta. Swasta memiliki tujuan untuk memaksimalkan pengembalian modal dan keuntungan kepada pemilik saham, NOC memiliki tujuan seperti halnya a) redistribusi kekayaan kepada masyarakat luas, b) kebijakan luar negeri seperti membangun aliansi, c) Ketahanan energy, d) penciptaan kekayaan bagi bangsa, e) partisipasi dalam perpolitikan nasional, f) industrialisasi dan pembangunan Ekonomi.
2. NOC '*tujuan non komersial*' fokus pada kepentingan nasional, cenderung mengganggu perusahaan dalam tataran produksi untuk mencapai efisiensi dan untuk memaksimalkan nilai.
3. Struktur kelembagaan dan regulasi NOC membantu mendefinisikan peran dan tanggung jawab manajemen khususnya meminimalkan dampak tujuan non komersial seperti inefisiensi pada inti bisnis.

³⁸ Robert Pirog, 2007, "The Role of National Oil Companies in the International Oil Market", *CRS Report for Congress*,

³⁹ *Ibid.*,

⁴⁰ Baker Institute Policy Report, 2007, "The Changing Role Of National Oil Companies in International Energy Markets". Texas, Rice University, h. 2.

Pengembangan Petronas

Pada tahun 1870, Malaysia pertama kali menemukan minyak di perbatasan Kalimantan. Di tahun 1909, Malaysia memberikan konsensi kepada perusahaan minyak seperti Shell, Anglo Saxon Petroleum Company untuk mengelola industri minyak di Sarawak, Malaysia, namun pada tahun 1910 minyak mengalami stagnasi di Miri, Sarawak.⁴¹ Selang 19 tahun yakni tahun 1929, di temukan sumber minyak baru namun di dekat Brunei yang bukan merupakan wilayah Malaysia. Meskipun Ladang Miri telah memproduksi minyak kurang lebih 80 juta barel, namun pra perang dunia kedua produksinya terbatas.⁴² Pada tahun 1929 produksi mencapai 15.000 barel per hari dan terus mengalami kemunduran hingga mengakibatkan tidak adanya kegiatan pengeboran di sekitar Borneo atau Penisula Malaya sampai tahun 1950.⁴³

Pada tahun 1960 yakni sebelum didirikannya Petronas, kegiatan industri pertambangan di Sabah dan Sarawak diperluas secara nyata dengan ditemukan dan dikembangkannya ladang minyak di lepas pantai. Kala itu Shell menjadi pemain utama dalam mengelola industry tambang Malaysia. Seiring berjalannya waktu, Shell tetap menjadi pemain utama namun kali ini ditambah Esso yang juga mendominasi produksi dan penyulingan serta penjualan, tetapi dalam kontraknya Esso juga menandakan Elf Aquitaine, Oceanic dan Telseki Oil Company. Masih di tahun yang sama, berbagai perusahaan minyak asing mulai berdatangan ke lepas pantai Peninsula Malaysia untuk ikut serta memperoleh ijin mengelola ladang, namun tidak untuk perusahaan Esso dan Conocco. Kedua perusahaan tambang tersebut berhenti mendapat konsensi/ijin untuk mengelola minyak dan gas di pantai Timur Peninsula. Dari 19 ladang minyak yang ada di Malaysia, 4 diantaranya ditemukan Petronas hingga membuat Petronas mampu

⁴¹ Fred R. Von Der Mehden dan Al Troner, 2007, "*Petronas: A National Oil Company with an International Vision*", The James A. Baker III Institute for Public Policy, Texas, Rice University, h. 2.

⁴² *Ibid.*,

⁴³ *Ibid.*,

memproduksi 90.000 sampai 99.000 barel per hari.⁴⁴ Kemampuan produksi Petronas membuat beberapa kekuatan ekonomi dan politik datang serta terlibat di dalamnya. Inilah yang menjadi langkah awal mulai di nasionalisasinya industri minyak di Malaysia, yakni melalui keterlibatan Negara di dalam kegiatan industri pertambangan di Petronas.

Nasionalisme sumber daya pada dasarnya ditandai oleh kecenderungan negara untuk mengambil (atau berusaha untuk mengambil) langsung dan meningkatkan kontrol terhadap kegiatan ekonomi di sektor sumber daya alam.⁴⁵ Secara rinci, tidak ada definisi khusus yang mengartikan “*resource nationalism*”, namun untuk menemukan definisi yang mendekatinya dapat menggunakan perspektif yang lebih luas yakni menggabungkan antara *resource nationalism* dengan istilah-istilah yang termasuk nasionalisme seperti nasionalisme ekonomi yang menggambarkan kebijakan yang dipandu oleh gagasan melindungi konsumsi domestik, buruh dan modal,⁴⁶ dan proteksionisme yakni penggunaan alat-alat kebijakan perdagangan untuk melindungi bangsa produsen atau perusahaan dari persaingan.⁴⁷

Di awal tahun 1972, harga minyak US\$ 1.50/BBL dan terus menduduki angka US\$2.28/BBL, bahkan ketika terjadi perang di Timur Tengah ditambah adanya embargo minyak oleh OPEC mengkombinasikan peningkatan harga minyak hingga menjadi US\$12.00/BBL.⁴⁸ Meningkatnya harga minyak yang melonjak cukup jauh mendorong Malaysia untuk mencari cara agar tetap meningkatkan porsi keuntungan mereka. Pada masa ini terlihat ada beberapa Negara yang melakukan perpindahan kontrak perjanjian dari yang sebelumnya menggunakan pendekatan konsensi tradisional menjadi *Production Sharing Contracts* (PSCs). Adapun Negara yang menggunakan kontrak berbentuk PSCs adalah Abu Dhabi,

⁴⁴ *Ibid.*, h. 3.

⁴⁵ Halina Ward, 2009, “*Resources Nationalism and Sustainable Development: A Primer and Key Issue*”. *Working Paper, IIED*, h. 5.

⁴⁶ *Ibid.*, h. 17.

⁴⁷ *Ibid.*,

⁴⁸ Fred R. Von Der Mehden dan Al Troner, *op.cit*, h. 3.

Egypt, dan tetangga-tetangga Indonesia termasuk juga Indonesia.⁴⁹ Dalam hubungan Asosiasi antara Petronas dengan perusahaan minyak nasional milik Indonesia yakni Pertamina, banyak hal yang ditawarkan Pertamina untuk Kuala Lumpur, salah satunya teknikal asisten dan jasa konseling. Dalam implementasi kontrak yang berbentuk PSCs antara Pertamina dan Petronas terdapat hubungan yang lebih dominan mendukung pemimpin Malaysia daripada sistem konsensi itu sendiri.⁵⁰

Pada tahun 1970an, pertumbuhan ekonomi nasionalisme di Malaysia mulai memuncak yang ditandai dengan hadirnya *New Economic Policy* (NEP) yang dibentuk untuk mengembangkan kontrol pemerintah di sektor pembaharuan dan untuk menyediakan peluang yang lebih baik untuk bumiputera di bidang bisnis, pendidikan dan ekonomi secara umum.⁵¹ Kebijakan ekonomi baru ini memberikan porsi lebih untuk pemerintah Malaysia terlibat di bidang ekonomi, berbeda sebelum adanya NEP. Kebijakan ini diperuntukkan mengingat pada waktu itu banyak pebisnis di Malaysia didominasi oleh China lokal, India, dan Eropa, sedangkan untuk warga asli Malaysia hanya dipegang oleh segelintir orang. Adanya program nasionalisasi ekonomi tersebut menciptakan terisinya manajemen Petronas oleh anggota sipil Malaysia. Banyak pengelola Petronas yang diisi oleh sipil Malaysia, menunjukkan sebuah kesuksesan dari organisasi Bumiputra, dimana relatif bebas dari korupsi.

Pada tahun 1974 Petronas resmi berbadan hukum. Petronas pada dasarnya memiliki nama awal HIKMA yakni singkatan dari Hidrokarbon Malaysia namun berdasarkan hasil diskusi dengan Perdana Menteri yang pada waktu itu dijabat oleh Tun Abdul Razak, maka nama HIKMA berganti jadi Petronas yakni Petrolia Nasional.⁵² Dalam pembentukan Petronas, ada undang-undang atau hukum Petronas yang menyatakan Petronas

⁴⁹ *Ibid.*, h. 3.

⁵⁰ *Ibid.*,

⁵¹ *Ibid.*, h. 4.

⁵² *Ibid.*,

sebagai sebuah korporasi tetapi hal tersebut dibatalkan dengan tujuan untuk memudahkan *deal* dengan organisasi komersil lainnya. Keputusan ini merupakan bagian dari persetujuan bersama dari pemerintah Malaysia untuk menghindari kritik sistem baru dalam kondisi nasionalisasi.⁵³

Petronas dan Nasionalisme: Kontribusinya terhadap Perekonomian Malaysia

Perekonomian yang diterapkan di Malaysia merupakan perekonomian gabungan antara sektor swasta dan sektor publik yang mana diatur sedemikian rupa agar kedua sektor tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika melihat kondisi perekonomian Malaysia, pada faktanya tidak jauh berbeda dengan Indonesia pada tahun 1997 dan 1998 saat krisis melanda. Malaysia pun ikut mengalami krisis ekonomi dimana pertumbuhan ekonomi negara ini mencapai 9% untuk periode 1988-1994 dan mengalami penurunan menjadi 5% pada tahun 1998 dan 1999.⁵⁴ Kondisi tersebut membawa pemerintah Malaysia untuk menyusun sejumlah perangkat kebijakan guna mengeluarkan Malaysia dari kondisi terburuk akibat krisis yang melanda Negara tersebut. Kebijakan-kebijakan yang dibentuk pun mampu mengangkat dan mengeluarkan perekonomian Malaysia dari keterpurukan ekonomi dalam waktu yang relatif singkat. Adapun kebijakan yang dimaksud salah satunya yakni kebijakan luar negeri yang diambil sebagai pertimbangan mengenai penentuan dalam penambahan ataupun pengurangan kapasitas produksi, dalam hal ini misalnya ketika kebijakan pemasaran/penjualan untuk mempertahankan posisi sebagai pemasok asing minyak mentah tertinggi di AS, yang digunakan untuk mempengaruhi harga pasca invasi Irak ke Kuwait.⁵⁵

⁵³ *Ibid.*,

⁵⁴ Yuniarti. op. cit, h. 5.

⁵⁵ Amy Myers Jaffe dan Jareer Ellass, 2007, "Saudi Aramco: National Flagship With Global Responsibilities", *The James A Baker Institute For Public Policy*, Texas, Rice University, h . 75.

Pada awal pembentukan Negara Malaysia, tepatnya setelah Kemerdekaan yang berhasil diperoleh yakni pada tahun 1957, Malaysia menggantungkan perekonomiannya kepada bahan-bahan mentah seperti minyak bumi, gas alam, karet, timah dan lain-lain untuk kemudian diekspor ke berbagai Negara di dunia. Dari hasil ekspor *manufacturing* atau industri tambang tersebut, Malaysia memperoleh \$726 juta. Hampir 11% dari ekonomi terlibat di *manufacturing*, dan analisis ekonomi dari Negara selama periode tersebut menaruh perhatian kecil pada industri pertambangan/sumber daya. Namun dengan seiring berkembangnya masa, pada tahun 1970 dimana merupakan tahun penting untuk Malaysia, karena di tahun tersebut Malaysia mentransformasikan ekonominya dari yang sebelumnya mengekspor bahan-bahan mentah (ekstraktif) menjadi perekonomian industri⁵⁶ yakni mengekspor bahan-bahan yang telah diolah sehingga memiliki nilai tambah untuk produk tersebut yang juga berpengaruh pada perekonomian Malaysia. Transformasi tersebut terlihat jelas di salah satu perusahaan minyak nasional yakni Petroliam Nasional Berhad atau yang dikenal dengan sebutan PETRONAS. Petronas berperan sebagai perusahaan minyak nasional Malaysia, dimana hak seluruh kepemilikan dan kontrol sumber daya minyak bumi dipegang oleh negara.

Tahun 2013, *Petroleum Intelligence Weekly* melaporkan, dari 50 perusahaan minyak di dunia, Petronas menduduki peringkat ke 20.⁵⁷

⁵⁶ *Ibid.*,

⁵⁷ Petroleum Intelligence Weekly. November 2013. Diakses 21 Juni 2014 dari situs www.energyintel.com.

Gambar 2. PIW Top 50 Rankings of The World's Oil Companies

PIW Top 50 Rankings of the World's Oil Companies					
Rank 2013	Rank 2012	PIW Index	Company	Country	State Ownership (%)*
1	1	27	Saudi Aramco	Saudi Arabia	100%
2	2	33	NIOC	Iran	100
3	3	39	ExxonMobil	US	
4	4	44	CNPC	China	100
5	5	49	PDV	Venezuela	100
6	6	62	BP	UK	
7	7	65	Royal Dutch Shell	The Netherlands	
8	10	86	Gazprom	Russia	50.002
9	8	92	Chevron	US	
10	8	94	Total	France	
11	12	98	KPC	Kuwait	100
11	11	98	Pemex	Mexico	100
13	15	99	Petrobras	Brazil	28.7
14	14	108	Sonatrach	Algeria	100
15	16	110	Lukoil	Russia	
16	19	114	Rosneft	Russia	75.16
17	17	118	QP	Qatar	100
18	18	123	Adnoc	UAE	100
19	21	150	Sinopec	China	75.79
20	20	160	Petronas	Malaysia	100v
21	22	165	Eni	Italy	30.1
21	22	165	INOC ¹	Iraq	100
23	25	167	NNPC	Nigeria	100

Sumber: PIW, Januari 2013

Prestasi yang diraih Petronas dikarenakan dalam menjalankan kegiatan perusahaan, Petronas melakukan kegiatan eksplorasi dan operasi produksi yang diproduksi melalui proses ekstraksi untuk menambah nilai minyak mentah, dimana langkah tersebut berdasar inisiasi pemerintah Malaysia melalui Petronas, selaku Perusahaan Minyak Milik Nasional. Bisnis yang dijalankan bergerak dengan saling terintegrasi mulai dari penyulingan minyak, pemasaran, perdagangan dan operasi ritel. Basis perdagangan dan pemasarannya pun dilakukan secara internasional, dimana minyak bumi mentah diolah dari empat kilang yang dimiliki Petronas yang tersebar di sejumlah wilayah untuk kemudian dipasarkan di dalam negeri dan luar negeri. Petronas memiliki dan mengoperasikan empat kilang dengan total kapasitas penyulingan lebih dari 448.000 barel per hari yang kemudian dipasarkan melalui jaringan stasiun layanan di beberapa negara, termasuk

di Indonesia, Malaysia, Afrika Selatan, Sudan, dan Thailand.⁵⁸ Menurut Survey BP Statistical Energy 2011, Malaysia memiliki banyak cadangan minyak, terbukti di tahun 2010 dengan 0,4% dari cadangan minyak dunia berada di Malaysia setara dengan 5,8 miliar barel.⁵⁹ Pada tahun 2010, Petronas menyumbangkan 0,4% cadangan minyak kepada dunia dengan keberadaan sumber daya atau cadangan minyak bumi yang berada di Malaysia. Bagi sebagian perusahaan, sangat sulit mencapai titik maksimum dalam memperoleh angka tersebut. Secara umum, dalam melakukan kegiatan bisnis, perusahaan mengelola apa yang dimiliki baik itu dana, dan juga sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai keuntungan maksimum guna memaksimalkan kekayaan dan kesejahteraan para pemegang saham, dimana hal tersebut menjadi tujuan dasar perusahaan, seperti yang dikatakan Gitman (2003: 15) *“The goal of the firm, and therefore all managers and employees, is to maximize the wealth of the owners for whom it is being operated. The wealth of corporate owners is measured by the share price of the stock, which in turn is based on the timing of returns (cash flows), their magnitude and their risk”*.⁶⁰

Dalam perjalanannya membangun kerajaan bisnis di bidang minyak dan gas, Petronas telah memperoleh berbagai keahlian dan pengalaman unik dalam pembangunan untuk mencapai keuntungan maksimum. Meningkatkan kompetensi teknis dan operasional menjadikan Petronas dekat dengan tujuan perusahaan yakni menjadi salah satu perusahaan minyak nasional yang semakin diterima dan disukai sebagai mitra strategis oleh perusahaan-perusahaan internasional dan Negara-negara tuan rumah tempat Petronas beroperasi yang mendekatkan Petronas kepada visinya yakni untuk menjadi "Pemimpin Minyak dan Gas Multinational of Choice".

⁵⁸ Profil Petronas. Loc. cit.

⁵⁹ Log. cit.

⁶⁰ Lilyan dan Indra Widjaja, 2009, "Analisa Financial Performance Saham PT Astra Agro Lestari dengan Metode Financial Ratio Analysis", *Jurnal Organisasi dan Manajemen Tahun II/01/July/2009*: 117-145, h. 119.

Dari laporan yang dilansir dalam website resminya, Petronas telah menunjukkan keberhasilan perjalanan yang dapat dikaitkan dengan kemampuannya untuk mencapai keseimbangan antara menjadi entitas milik negara dan organisasi komersial penuh.⁶¹ Dalam penjelasan lebih lanjut, sebagai entitas milik negara, Petronas Malaysia bertanggung jawab atas manajemen yang efektif dalam hal minyak dan gas. Untuk menambah nilai aset nasional dan untuk memastikan pembangunan yang tertib dan berkelanjutan di industri perminyakan nasional, sedangkan sebagai sebuah entitas bisnis, Petronas melakukan operasi dengan cara yang bijaksana dan berorientasi komersial untuk bersaing secara efektif dalam menantang lingkungan bisnis global, sambil memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham.

Manajemen Petronas merupakan salah satu manajemen yang mempunyai reputasi menarik dan baik. Hal ini dikarenakan Petronas memiliki struktur manajemen perusahaan yang beroperasi dengan cara yang relatif independen dari pemerintah pusat mereka.⁶² Dimana terlihat hubungan tertutup antara Pemerintah khususnya perdana menteri dengan perusahaan. Ini menunjukkan adanya nasionalisme sumber daya yang ditandai oleh kecenderungan bagi negara untuk mengambil (atau berusaha untuk mengambil) langsung dan meningkatkan kontrol terhadap kegiatan ekonomi di sektor sumber daya alam.⁶³ Hal tersebut ditunjukkan dengan hadirnya Perdana Menteri dalam sebuah organisasi perusahaan yakni Perdana Menteri Malaysia menduduki jabatan *Chairman and Board of Director*. Perdana Menteri terpilih yang duduk sebagai Chairman mempunyai kekuatan personal. Dalam sejarah, Petronas mencatat mulai dari Azizan Zainul Abidin yakni seorang pegawai pemerintahan dan juga sekretaris menteri yang menempati posisi Chairman and Board of Director Petronas sejak tahun 1980-2004, kemudian Mohd Hassan Marican yang

⁶¹ Log. cit.

⁶² Baker Institute Policy Report, 2007, "The Changing Role of National Oil Companies in International Energy Markets", Texas, Rice University, h. 6.

⁶³ Halina Ward, op. cit.

menduduki jabatan ketua Petronas dan pada tahun 2012 Chairman of the Board diduduki oleh Tan Sri Mohd Hassan Sidek, yakni seorang Malaysia's Trade commissioner di Sydney, Minister counselor of economic affairs in Washington D. C. sebagai Deputy secretary-General (Trade) and secretary-General of the Ministry of International Trade and Industry.⁶⁴

Karena keterlibatan penuh pemerintah dalam perusahaan menjadikan perusahaan Petronas sebagai perusahaan minyak yang memiliki akuntabilitas yang kuat khususnya dalam sektor minyak dan gas baik dengan kegiatan operasional dalam negeri (domestik) sampai internasional. Kini Petronas mempunyai program utama yakni meningkatkan dan memperluas wilayah sumber daya mereka lebih melewati daerah perbatasan nasional guna menemukan dan mengeksplorasi sumber-sumber daya yang lebih profitabilitas dan lebih baik sehingga mampu menuju tujuan perusahaan.

Keterlibatan penuh pemerintah dalam kegiatan ekonomi dinilai kritis oleh sejumlah ahli yang dikenal dalam aliran ekonomi seperti Adam Smith yang mengatakan bahwa jika kegiatan ekonomi dipegang oleh pemerintah/ Negara maka sangat kecil kemungkinannya perusahaan tersebut dapat tumbuh sehat karena akan memungkinkan terjadinya kegagalan pasar. Hal ini dikarenakan pasar tidak bekerja dengan semestinya seperti yang diuraikan dalam bukunya Sukirno, kegagalan pasar adalah suatu kondisi dimana perekonomian pasar tidak mampu menciptakan suatu kondisi pasar yang berfungsi secara efisien dan menimbulkan keteguhan dalam kegiatan dan pertumbuhan ekonomi.⁶⁵

Kegagalan pasar tersebut bukanlah suatu hal yang diinginkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan ekonominya, sebenarnya pokok permasalahan keterlibatan pemerintah di dalam perusahaan bukan terletak pada terlibat atau tidak terlibatnya Negara tetapi kepada kualitas

⁶⁴ Annual Report Petronas 2012.

⁶⁵ Sadono Sukirno. op. cit. h. 44.

keterlibatan itu. Bagaimana peran pemerintah di dalamnya, berkualitas dalam artian menciptakan kompetisi yang sehat dan hasil yang efisien atau justru sebaliknya. Keterlibatan pemerintah dalam perusahaan Petronas pun menunjukkan reputasi yang baik di mata dunia baik dari segi transparansinya, efektivitas perusahaan dimana terlihat dari tidak adanya kasus korupsi, dan lain-lain. Penempatan Petronas sebagai *National Oil Company* yang dibuktikan dengan dinasionalisasikannya sumber daya yang mengarahkan peranan Petronas menjadi wakil banyak masyarakat dalam pengendalian nasional atas sumber daya alam strategis di Malaysia. Menunjukkan bahwa tujuan NOC yakni tujuan yang non komersial seperti a) redistribusi kekayaan kepada masyarakat luas, b) kebijakan luar negeri seperti membangun aliansi, c) Ketahanan energy, d) penciptaan kekayaan bagi bangsa, e) partisipasi dalam perpolitikan nasional, f) industrialisasi dan pembangunan Ekonomi.⁶⁶

Petronas kini menjelma menjadi perusahaan yang mampu berkandah baik di dalam negeri maupun di luar negeri dengan resource nationalismnya. Cadangan minyak Malaysia adalah yang tertinggi kelima di Asia-Pasifik dan salah satu dari 30 cadangan tertinggi di dunia.⁶⁷ Pemerintah Malaysia mengatakan bahwa cadangan minyak Malaysia akan habis sekitar 18 tahun ke depan, sedangkan untuk gas sekitar 35 tahun ke depan.⁶⁸ Pemerintah mempertimbangkan berbagai strategi guna mengembangkan profit Malaysia khususnya dari segi eksplorasi dan produksi yang dilakukan perusahaan, maka untuk dapat bertahan dan terus berkompetisi di kancah luar negeri berbagai strategi pun dibentuk salah satunya strategi yang menarik dan kuat yang dilakukan Petronas yang pada waktu itu dipegang oleh Perdana Menteri Mohammad Mahathir yaitu menempatkan Malaysia lebih tegas di panggung internasional dengan mengeluarkan kebijakan luar negeri mengenai investasi asing.

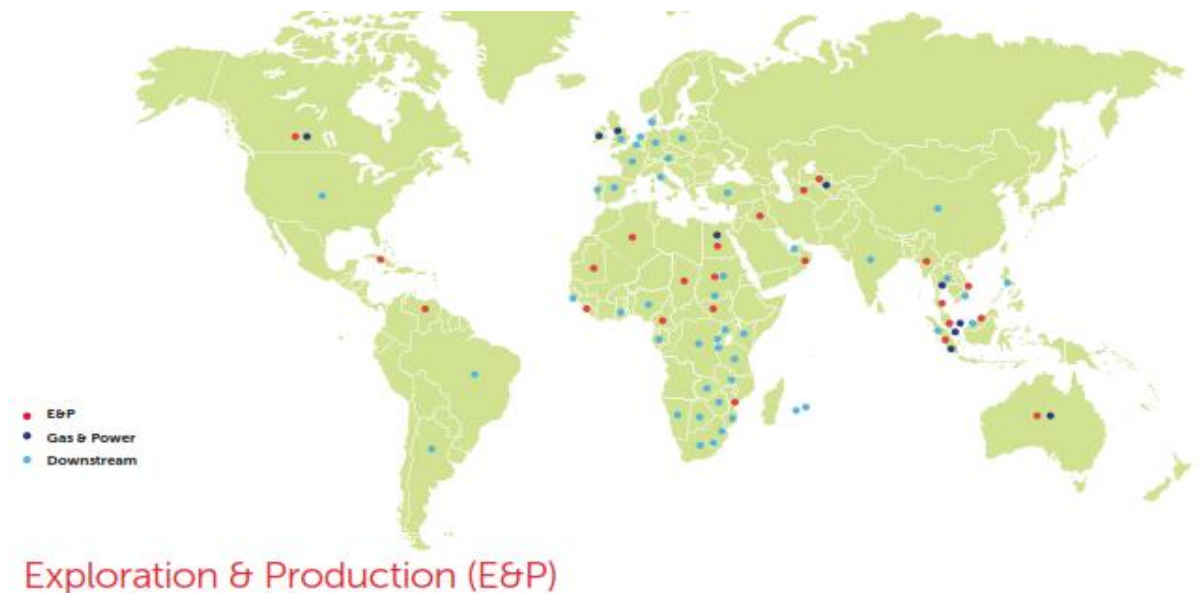
⁶⁶ Baker Institute Policy Report, op. cit. h. 2.

⁶⁷ EIA, Malaysia. Diakses 21 Juni 2014 dari situs <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=my>.

⁶⁸ Log. cit.

Peran dunia internasional sangat penting bagi kondisi performa Petronas, hal ini dikarenakan kegiatan internasional menyumbang lebih dari 30 persen pendapatan perusahaan, setara dengan \$ 12000000000 (2005), dan ditambah perusahaan yang terlibat dalam eksplorasi hulu dan produksi tersebar hampir di 50 usaha di 26 negara.⁶⁹

Gambar 3. Peta Geografis Eksplorasi dan Produksi Petronas



Sumber: Annual Report Petronas, 2012

Gambar di atas menunjukkan peta geografis eksplorasi dan produksi Petronas yang tersebar di beberapa wilayah Afrika, Asia Pasifik, Central Asia, Amerika Latin, Timur Tengah, dan Amerika Utara.

Karena perusahaan Minyak Nasional seperti Petronas merupakan perusahaan yang bertujuan non profit maka faktor non profit pun juga memainkan peran dalam investasi asing tersebut. Ketua Petronas Mohd Hassan Marican menyatakan bahwa perusahaannya selalu berusaha mencari lebih banyak kehadiran Organisasi dari anggota-anggota negara Islam bahkan Petronas telah menyisihkan sekitar \$ 5 miliar dalam satu

⁶⁹ Baker Institute Policy Report, op. cit. h. 6.

tahun terakhir untuk negara-negara tersebut.⁷⁰ Kebijakan investasi yang dibentuk pemerintah bukan hanya untuk mengembangkan profit Malaysia semata, melainkan digunakan sebanyak-banyaknya untuk kesejahteraan rakyat, meminimalisir kesenjangan sosial yang terjadi di Negara tersebut. Tak heran jika kesuksesan Petronas di bidang industri minyak dan gas menghasilkan kontribusi nyata bagi perekonomian nasional dan kemajuan infrastruktur publik.

Selain berbasis non-komersial, Perusahaan Minyak Nasional (NOC) juga dibebankan untuk menciptakan infrastruktur publik, seperti jalan dan jaringan pipa, bahkan dalam kasus Petronas Malaysia, Petronas diminta untuk membantu menghidupkan kembali kota Kuala Lumpur selama krisis keuangan Asia dengan membangun "*Twin Towers*".⁷¹ Twin Tower yang diberi nama Petronas ini merupakan markas kantor yang mana lokasi sebelumnya merupakan bagian dari *Selangor Turf Club*. *Twin Tower* Petronas bukanlah satu-satunya mega proyek yang digarap dan dibiayai Petronas, ada pusat administrasi pemerintahan nasional baru Putrajaya yang dikenal dengan sebutan *New Federal Government Capital*.⁷² Namun dalam proses diantara kedua mega proyek tersebut terdapat sejumlah permasalahan yang menyatakan bahwa ini adalah kegagalan pemerintah dari Petronas yang menyediakan anggaran untuk pembangunan mega proyek dimana mengilustrasikan *self-glorification* dari Mohammad Mahathir.⁷³ Di satu sisi ini dilihat sebagai upaya di luar kepentingan inti Petronas yang mengurus keuangan perusahaan, terutama selama Krisis Ekonomi Asia, padahal anggaran yang dihabiskan untuk pembangunan menara kembar dan Putrajaya dapat digunakan perusahaan sebagai pengembangan dan perluasan perusahaan. Sejatinya, ada dua poin yang dapat diambil dari kondisi seperti yang terurai diatas bahwa⁷⁴

⁷⁰ *Ibid.*,

⁷¹ *Ibid.*, h. 8.

⁷² *Ibid.*,

⁷³ Fred R. Von Der Mehden dan Al Troner, h. 15.

⁷⁴ *Ibid.*, h. 16.

Pertama, Manajemen Petronas tidak selalu mengikuti permintaan pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan penolakan perusahaan untuk mengambil tanggung jawab fiskal untuk MAS maskapai penerbangan nasional yang sedang sakit. *Kedua*, tidak semua proyek-proyek ini tidak menguntungkan bagi perusahaan dan bukan contoh penyitaan dana perusahaan oleh pemerintah tanpa pembayaran.

NOC juga dipanggil untuk menjadi sponsor dan panutan bagi pembangunan ekonomi dan industrialisasi.⁷⁵ Pembangunan ekonomi dan industrialisasi suatu Negara dapat dilihat dari aspek teknologi yang dimiliki di Negara tersebut. Mengingat perjalanan Malaysia yang menggantungkan perekonomian pada bahan-bahan mentah seperti minyak bumi, gas alam, karet, dan timah untuk kemudian dikirim ke luar Negara maka seiring perkembangan masa Malaysia mulai mentransformasikan perekonomiannya menjadi ekonomi industri yakni dengan mengeksport bahan-bahan hasil olahan (ekstraksi). Kegiatan ekstraksi ini dibantu dengan kecanggihan teknologi yang dimiliki Negara tersebut.

Sebagai komoditas yang strategis, minyak memiliki relevansi yang tinggi terhadap geopolitik, maka tidak heran jika *National Oil Companies* (NOC) menjadi pemain penting dalam kekuatan politik global khususnya perannya dalam mengakses sumber daya yang lebih luas di dunia. NOC juga semakin sering dipanggil oleh pemerintah mereka untuk terlibat dalam sejumlah kegiatan mendukung tujuan kebijakan luar negeri.⁷⁶ Penawaran minyak yang terjadi dari NOC ke NOC dirancang untuk membangun hubungan yang dapat dimanfaatkan dalam kesulitan.⁷⁷ Seperti yang terjadi dalam kasus Petronas dengan dunia Islam, dimana tujuannya adalah untuk

⁷⁵ *Ibid.*, h. 9.

⁷⁶ *Ibid.*, h. 11.

⁷⁷ *Ibid.*,

mempererat hubungan regional dan memperkuat pengaruh pemerintah nasional.

Secara luas, muncul berbagai pertanyaan terkait Perusahaan Minyak Nasional (NOC) salah satunya adalah mengenai bagaimana cara Perusahaan Minyak Nasional (NOC) tersebut untuk terus berinvestasi guna memenuhi kebutuhan permintaan minyak Negara-negara Barat seperti Amerika Serikat, Eropa, dan kawasan Negara berkembang di Asia. Pasalnya, dalam menjalankan roda aktivitas perusahaan, Perusahaan Minyak Nasional memiliki tujuan dan kewajiban non-komersil atau non profit sehingga ini menjadi salah satu hambatan perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya dengan menggunakan pendapatan mereka untuk keperluan pengembangan operasional dan teknis di dalam perusahaan. Telah diketahui bersama bahwa, kehadiran Perusahaan berbasis nasional seperti Perusahaan Minyak Nasional ini adalah untuk kepentingan nasional suatu Negara, yakni untuk kesejahteraan rakyat. Hal ini pun menjadikan perusahaan minyak nasional harus mensubsidi harga minyak yang mereka jual kepada konsumen lokal. Dengan strategi Nasionalisme sumber daya yang ditandai oleh kecenderungan bagi negara untuk mengambil (atau berusaha untuk mengambil) langsung dan meningkatkan kontrol terhadap kegiatan ekonomi di sektor sumber daya alam⁷⁸ maka perusahaan mengambil langkah subsidi untuk menjual hasil produksinya sebagai langkah kontrol dalam segi harga terkait hasil sumber daya alam tersebut.

Dari beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa fitur kelembagaan dan struktural yang mencerminkan tujuan non-komersial memiliki peran penting dalam menjelaskan seberapa baik sebuah perusahaan menghasilkan pendapatan untuk diberikan set input.⁷⁹ Untuk melihat seberapa baik performa perusahaan dapat dilihat melalui berbagai

⁷⁸ Halina Ward, op. cit, h. 5.

⁷⁹ *Ibid.*, h. 12.

tindakan monitoring seperti adanya pelaporan keuangan perusahaan, kemudian juga sistem transparansi yang dilakukan perusahaan untuk melihat salah satunya pendanaan yang berasal dari aspek internasional. Berbagai tindakan tersebut dinilai menguntungkan bagi perusahaan karena perusahaan dapat mengoptimalkan pendanaan yang mereka miliki sehingga tercipta suatu kondisi yang efisien dan bebas korupsi. Inilah yang dilakukan Malaysia melalui Petronas sehingga Malaysia mendapatkan peringkat 5 dari skala 1-10 dalam kasus Korupsi, dimana peringkat ini lebih baik jika dibandingkan dengan Negara-negara tetangga lainnya kecuali Singapura.⁸⁰

Efisiensi yang ditunjukkan perusahaan pada dasarnya bukanlah diciptakan atau dijalin sendiri oleh perusahaan tersebut melainkan ada keterlibatan Perusahaan Minyak Internasional (IOC). Peranan *International Oil Companies* (IOC) disini adalah bahwa IOC memegang kontrol untuk aset hilir yang menjadi kunci dalam pertumbuhan pasar, meninggalkan membuka kemungkinan bagi sinergi integrasi dengan mempertahankan keterlibatan hulu mereka.⁸¹ Kegiatan transnasional NOC telah mempengaruhi rezim hak asasi manusia global dan internasional.⁸² Hal ini terlihat hubungan investasi yang terjadi antara perusahaan Minyak Nasional dengan Negara-negara tempat perusahaan minyak tersebut beroperasi. Dalam melakukan kegiatan produksi dan eksplorasi khususnya di bidang pertambangan, resiko untuk merusak lingkungan sangat besar sehingga ada yang namanya hak asasi masyarakat sekitar tempat operasi pertambangan berlangsung untuk menjaga keberlangsungan wilayah tersebut. Oleh karena itu penting bagi Perusahaan Minyak Nasional untuk terkooptasi pada etos kepedulian lingkungan dengan menciptakan arsitektur yang efektif dan menjaga keberlanjutan lingkungan. Hal ini pun

⁸⁰ *Ibid.*, h. 23.

⁸¹ Baker Institute Policy Report. op. cit, h. 15.

⁸² *Ibid.* h. 16.

tidak di lupakan Petronas sebagai perusahaan minyak terkemuka ke-20 di dunia.

Pada dasarnya, dalam menganalisa hubungan pemerintah dan Perusahaan Minyak Nasional atau *National Oil Company* (NOC) dalam hal ini Petronas, dapat dilihat dari bagaimana sistem politik yang ada di Negara tersebut bekerja. Malaysia adalah salah satu Negara dimana ada partai politik dan pemilihan umum di dalamnya yang menjadi elemen dasar dari demokrasi, padahal jika melihat sistem pemerintahan di Malaysia, Negara ini menganut tipe monarki. Hal ini dibuktikan dengan adanya seorang Sultan. Di Malaysia pun sistem koalisi juga berlaku. Karena koalisi memakan waktu yang cukup panjang, maka Perdana Menteri dapat menentukan kebijakan nasional dengan kewenangan yang ia miliki. Dalam Negara tersebut, Perdana Menteri memiliki peranan yang tetap setelah terjadi pelepasan masa jabatan. Seperti Perdana Menteri Mahathir Mohammad yang setelah lepas menjadi Perdana Menteri ia menjadi penasihat di dalam perusahaan tersebut. Selain sistem yang demikian, di Malaysia juga memiliki seorang pamong praja yang dikenal dalam standart Asia Tenggara menyatakan dengan adanya kepemilikan Pamong Praja relatif menciptakan efesiensi, professional dan tidak korupsi.⁸³

PENUTUP

Untuk memahami peran negara yang besar di dalam perekonomian dapat dilihat melalui pendekatan *Developmental State* yakni pendekatan yang menyatakan bahwa peran Negara yang kuat dimungkinkan untuk menciptakan hubungan baik dan mutual antara sektor publik dan sektor swasta.⁸⁴ Hal ini dapat kita lihat melalui Perusahaan Minyak Nasional (NOC) yang mana perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di

⁸³ Fred R. Von Der Mehden. op. cit. h. 23.

⁸⁴ Yuniarti, 2008, Peran Negara dalam Pembangunan Industri di Malaysia, Jurnal Sosial Politika. 15 (2), h. 3.

bidang perminyakan dimana pemiliki penuh perusahaan ini adalah Negara sehingga Perusahaan tersebut memegang hak eksklusif untuk eksplorasi dan pengembangan sumber daya minyak bumi di dalam negeri yang diperuntukan sebesar-besarnya untuk kepentingan nasional yakni kesejahteraan masyarakat. Jadi dalam menjalani kegiatan perusahaan, perusahaan minyak nasional ini tidak bertujuan profit atau komersil. Dalam kasus Petronas, nasionalisasinya perusahaan terlihat dari hadirnya aparatur Negara seperti Perdana Menteri serta menteri-menteri lainnya yang menduduki jabatan strategis di dalam perusahaan. Karena tujuan didirikannya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi lokal dalam hal ini minyak, maka perusahaan memiliki kewajiban untuk menekan harga jual minyak ke dalam negeri sehingga salah satu langkah yang ditempuh adalah melalui subsidi. Petronas yang merupakan Perusahaan Minyak Nasional menunjukkan peran yang baik dalam kancah dalam negeri maupun internasional. Nampaknya Petronas mampu memenuhi berbagai tujuan dengan cara tidak membahayakan perusahaan. Terbukti dengan mendudukinya Petronas di urutan 20 dalam daftar 50 perusahaan minyak dunia.

BAB 4

SIMPULAN

Dari dua pembahasan yang mengulas profil serta dinamika politik dan ekonomi yang melingkupi perjalanan Pertamina dan Petronas di atas, kita dapat melihat bahwa Pertamina dari awal pendirian hingga saat ini terpotret memainkan peranan selaku Perusahaan Minyak Nasional yang ditugaskan untuk ikut menjaga stabilitas sosial dan pertumbuhan perekonomian Indonesia. Dinamika-dinamika tersebut terlihat dari adanya Reformasi di bidng migas yakni perubahan Undang-Undang yang menatur tentang peran Pertamina dimana sebelumnya Undang-Undang yang berlaku adalah Undang-Undang Migas Tahun 1960 dan Undang-Undang Pertamina Nomor 8 Tahun 1971 yang kini digantikan oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001.

Berdasarkan Undang-Undang Migas yang diterbitkan pada 2001, Pertamina harus merelakan posisinya sebagai regulator digantikan Badan Pengelola Migas (BP Migas dan BPH Migas). Akibat adanya reformasi Undang-Undang Migas membuat kondisi migas nasional menjadi carut marut yang juga berdampak pada kondisi perekonomian Indonesia. Seperti, dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 yang bernuansa liberalisasi menjadikan Indonesia harus berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan migas lainnya secara sehat dan wajar. Dalam setiap kompetisi, Pertamina selalu mengalami hambatan yang menjadikan cadangan minyak serta produksinya mengalami penurunan. Salah satu hambatannya adalah minimnya infrastruktur di bidang Migas. Penurunan inilah yang membuat Indonesia megambil langka impor kepada Negara lain penghasil migas. Dengan adanya kebijakan tersebut membuat kondisi Indonesia menjadi carut marut seperti maraknya tindak korupsi yang melibatkan petinggi-petinggi Migas.

Sementara di sisi lainnya, kita juga dapat melihat bagaimana Pemerintah Malaysia menempatkan Petronas dan menjadikan Perusahaan Minyak Milik Negara tersebut secara relative berbeda dengan yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia terhadap Pertamina.

Untuk memahami peran negara yang besar di dalam perekonomian dapat dilihat melalui pendekatan *Developmental State* yakni pendekatan yang menyatakan bahwa peran Negara yang kuat dimungkinkan untuk menciptakan hubungan baik dan mutual antara sektor publik dan sektor swasta.⁸⁵ Hal ini dapat kita lihat melalui Perusahaan Minyak Nasional (NOC) yang mana perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang perminyakan dimana pemiliki penuh perusahaan ini adalah Negara sehingga Perusahaan tersebut memegang hak eksklusif untuk eksplorasi dan pengembangan sumber daya minyak bumi di dalam negeri yang diperuntukan sebesar-besarnya untuk kepentingan nasional yakni kesejahteraan masyarakat.

Jadi dalam menjalani kegiatan perusahaan, perusahaan minyak nasional ini tidak bertujuan profit atau komersil. Dalam kasus Petronas, nasionalisasinya perusahaan terlihat dari hadirnya aparatur Negara seperti Perdana Menteri serta menteri-menteri lainnya yang menduduki jabatan strategis di dalam perusahaan. Karena tujuan didirikannya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi lokal dalam hal ini minyak, maka perusahaan memiliki kewajiban untuk menekan harga jual minyak ke dalam negeri sehingga salah satu langkah yang ditempuh adalah melalui subsidi. Petronas yang merupakan Perusahaan Minyak Nasional menunjukkan peran yang baik dalam kancah dalam negeri maupun internasional. Nampaknya Petronas mampu memenuhi berbagai tujuan dengan cara tidak membahayakan perusahaan. Terbukti dengan mendudukinya Petronas di urutan 20 dalam daftar 50 perusahaan minyak dunia.

⁸⁵ Yuniarti, 2008, Peran Negara dalam Pembangunan Industri di Malaysia, Jurnal Sosial Politika. 15 (2), h. 3.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Deliarnov. (2006). *Ekonomi Politik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Murni, Asfia. (2006). *Ekonomika Makro*. Jakarta: Refika Aditama.

Pudyantoro, A. Rinto. (2014). *Proyek Hulu Migas: Evaluasi dan Analisis Petro Ekonomi*. Jakarta: Petromindo.

Sukirno, Sadono. (2010). *Mikro Ekonomi Teori Pengantar*. Edisi ke-3. Jakarta: Rajawali Pers.

Taliwang, M Hatta dan Salamudin Daeng. (2011) *Indonesia Tergadai*. Jakarta: Institute Ekonomi Politik Soekarno Hatta.

Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Design, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Jurnal

Aditiawati, Pingkan et al., (2012). Biosolubilisasi Batu Bara Hasil Iradiasi Gamma oleh Kapang *Trichoderma* sp. *Jurnal Ilmiah Aplikasi Isotop dan Radiasi A Scientific Journal for The Applications of Isotopes and Radiation*. 7 (1): 11-20.

Fred R. Von Der Mehden dan Al Troner. (2007). *Petronas: A National Oil Company with An International Vision*. *The James A. Baker III Intitute For Public Policy Rice University*. Texas: Rice University.

- Harjanti,Wiwik. (2006). Upaya Alternatif Bagi Pemerintah Indonesia Dalam Mengurangi Dampak Negatif Kegiatan Pertambangan di Indonesia. *Risalah Hukum Fakultas Hukum Universitas Mulawarman*.
- Jaffe Amy Myers dan Jareer Ellass. (2007). Saudi Aramco: National Flagship With Global Responsibilities. *The James A Baker Institute For Public Policy*. Texas: Rice University.
- Lilyan dan Indra Widjaja. (2009). Analisa Financial Performance Saham PT Astra Agro Lestari dengan Metode Financial Ratio Analysis. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Tahun II/01/July/2009*: 117-145.
- Priska Novianty dan Nurdin Sobari. (2009). Analisa Strategi Pemasaran Produk Wisata RRC PT XYZ. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Tahun II/01/Jan/2009*: 59-90.
- Purbo,Dirgo D. (2012). Implementasi Geoekonomi merupakan Jawaban Kepentingan Nasional Republik Indonesia Abad 21. *Jurnal CSICI-Vol.VII, No 37, Tahun 2012*.
- Robinsons, Richard dan Vedi R Hadiz (2004). *Reorganizing Power In Indonesia: The Politics of Oligarchy in an Age Market*. London: RoutledgeCurzon.
- Vivoda, Vlado. Resource Nationalism, Bargaining and International Oil Companies: Challenges and Change in the New Millennium. Australia: University of South Australia.
- Widjaja, Indra. (2009). Pengaruh Firm Size dan Capital Structure Terhadap Prospek Saham Perusahaan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Tahun II/01/Jan/2009*: 21-30.
- Yuniarti. (2008). Peran Negara dalam Pembangunan Industri di Malaysia, *Jurnal Sosial Politika*. 15 (2).

Dokumen Laporan

Annual Report Petronas. (2012). Reimagining Energy. Kuala Lumpur Malaysia.

Akinkugbe, Rolake. (2012). The Cautionary Tale of Resource Nationalism. Ecobank Group.

Robert Pirog. (2007). The Role of National Oil Companies in the International Oil Market. *CRS Report for Congress*.

Ward, Halina. (2009). Resources Nationalism and Sustainable Development: A Primer and Key Issue. *Working Paper IIED*.

Baker Institute Policy Report. (2007). *The Changing Role Of National Oil Companies in International Energy Markets*. Texas: Rice University.

Hertzmark, Donald I. (2007). *Pertamina: Indonesians State-Owned Oil Company*. The James Baker III Institute for Public Policy- Rice University.

IEA. (2008). *Energy Policy Review Of Indonesia*. France: IEA.

Jaffe Amy Myers dan Jareer Ellass. (2007). *Saudi Aramco: National Flagship With Global Responsibilities*. The James A Baker Institute For Public Policy: Rice University.

Laporan Tahunan 2012 Annual Report Pertamina 2013. Entrusted with The New Energy.

Baker, the James (2007). The Changing Role Of National Oil Companies in International Energy Markets. The James A. *Baker Institute Policy Report*. Texas: Rice University.

Leigh, Doug. (2010). SWOT Analysis. Handbook of Improving Performance in the Workplace 2: 115-140.

Pertamina. (2012). *Peran dan Strategi Pertamina* oleh Direktur SDM PT Pertamina. Jakarta.

Pirog, Robert. (2007). *The Role of National Oil Companies in the International Oil Market*. CRS Report for Congress.

Xu, Xiaojie. (2007). *Chinese NOCs' Overseas Strategies: Background, Comparison dan Remarks*. The James A Baker Institute For Public Policy: Rice University.

Website

EIA, Malaysia. Diakses 21 Juni 2014 dari situs <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=my>.

Petroleum Intelligence Weekly. November 2013. Diakses 21 Juni 2014 dari situs www.energyintel.com.

Profil Petronas. Diakses 21 Juni 2014 dari situs www.petronas.com.

Berita Resmi Statistik No. 16/02/Th. XVII, 5 Februari 2014. Diakses 20 April 2014 dari situs Badan Pusat Statistik bps.go.id.

Company Profile Pertamina. Diakses 8 Oktober 2014 dari <http://www.pertamina.com/company-profile/>.