

## Bab IV

### Analisis

#### IV.1 Factor Conditions

Indonesia sebagai salah satu negara penghasil dan pengimpor minyak bumi memiliki keuntungan lebih daripada negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara. Menurut *Oil and Gas Journal* (OGJ) Indonesia memiliki 4,3 milyar barrel cadangan minyak bumi per Januari 2007. Pada tahun yang sama Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) mengeluarkan data cadangan minyak Indonesia yang mencapai 3,99 milyar barrel dan mengalami penurunan sebesar 22,07% dari tahun 2000. Kemungkinan untuk meningkatkan produksi minyak bumi menurut Dep. ESDM masih bisa terwujud karena Indonesia masih memiliki 60 *hydrocarbons basins* (cekungan minyak bumi) dan baru 16 yang telah berproduksi sementara 8 cekungan minyak bumi telah dieksplorasi tapi belum tahap produksi. Sisanya sebanyak 36 cekungan minyak bumi, 14 telah dieksplorasi tapi belum menemukan cadangan ekonomis sementara 22 cekungan minyak bumi belum dieksplorasi<sup>137</sup>. Jumlah 3,99 milyar barrel diperkirakan dapat memenuhi kebutuhan selama 24 tahun dengan asumsi 22 basins masih belum dieksplorasi. Sebagian besar dari cekungan minyak yang belum dieksplorasi berada di kawasan Indonesia Timur.

Indonesia tidak hanya sebagai penghasil minyak bumi tapi juga penghasil gas alam. Berbanding terbalik dengan produksi minyak bumi dan status sebagai negara importir minyak, di sektor gas alam Indonesia merupakan eksportir gas alam di Asia. Menurut OGJ Indonesia memiliki 97.8 trilyun cubic feet (Tcf) cadangan gas yang terbukti per Januari 2007 dan menempatkan Indonesia di posisi ke-10 negara paling banyak memiliki cadangan gas alam di dunia. Tahun 2004, Indonesia memproduksi 2,6 Tcf gas alam dan hanya mengkonsumsi 1,3 Tcf sementara 1,2 Tcf diekspor ke Jepang, Korea Selatan dan Taiwan. Data dari Dep.

---

<sup>137</sup> Pusdatin ESDM, “*Key Indicator of Indonesian Energy and Mineral Resource 2007*”, Dep. ESDM, 2007, diakses dari [www.esdm.go.id](http://www.esdm.go.id), 25/10/2009, 22:50, hlm 4

ESDM tentang cadangan gas alam Indonesia mencapai 106,00 Tcf dan total jumlah cadangan terbukti dan potensial mencapai 165,00 Tcf di tahun 2007 yang memenuhi kebutuhan selama 66 tahun. Ada perbedaan 8,2 Tcf antara data OGI dan Dep. ESDM, fakta yang terungkap dari kedua data adalah Indonesia masih memiliki cadangan gas alam yang besar dan menjadi daya tarik / saing Indonesia dengan negara-negara lain.

Porter berpendapat tidak hanya sumber daya alam saja yang bisa membuat suatu negara memiliki daya saing kuat, dia menambahkan peran infrastruktur. Indonesia memiliki infrastruktur sektor migas yang cukup namun memiliki kelemahan dalam usia dari infrastruktur. Indonesia saat ini memiliki 9 kilang minyak dengan total kapasitas 1,152 juta barrel per hari yang terdiri dari Pertamina (1,152 bpd) dan kilang PPT Migas Cepu (3,8 bpd). Di Sumatera (Pangkalan Brandan, Dumai, S. Palening, Musi) sebesar 305,2 bpd, Jawa (Balongan, Cilacap) sebesar 473 bpd, Kalimantan (Balikpapan) sebesar 260 bpd dan Papua (Kasim) 10 bpd. Kilang-kilang minyak tersebut memproduksi avtur, bahan bakar mobil, industri, kerosin dan produk non petroleum seperti LPG, naphta, HOMO dan lainnya. Selain 9 kilang minyak Indonesia memiliki 2 kilang gas di Arun (NAD) dan Bontang (Kaltim) dan satu kilang gas alam Tangguh yang diharapkan akan mulai beroperasi maksimal tahun 2010<sup>138</sup>. Akan tetapi kesembilan kilang minyak milik Indonesia sudah mulai menua dan tidak mampu lagi beroperasi secara maksimal karena implikasi dari kebijakan *security of supply* di era Orde Baru dan tidak adanya investasi oleh pemerintah, seperti yang dipaparkan di bab 3 tentang kebijakan energi di Indonesia.

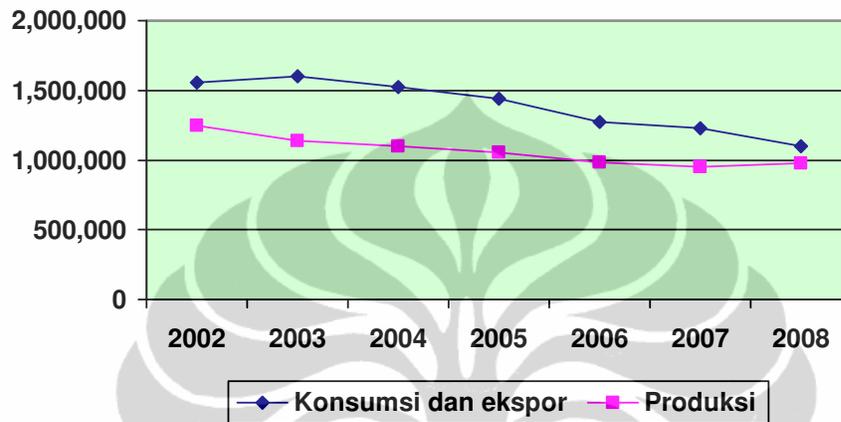
Kelemahan infrastruktur migas di Indonesia dengan mudah terlihat dari produksi minyak bumi Indonesia yang menurun pada tahun 2002 jumlah minyak yang diproduksi di Indonesia sebesar 1.248.599 bph (2002), 1.139.216 bph (2003), 1.097.222 bph (2004), 1.056.158 bph (2005), 984.354 bph (2006), 954.287 bph (2007), dan pada tahun 2008 produksi mencapai 976,539 bph sehingga ada penurunan sebesar 612.461 barrel dari tahun 1994, ini dikarenakan menuanya kilang-kilang minyak di Indonesia, sedangkan konsumsi dari tahun 2002 hingga

<sup>138</sup> Pusdatin ESDM, "*Handbook of energy & Economic Statistic of Indonesia 2009*", Dep. ESDM, 2009, diakses dari [www.esdm.go.id](http://www.esdm.go.id), 11/12/2009, 21:05, hlm 45

2008 bertahan di level 1.100.000 bph. Seperti yang diungkapkan oleh data di bawah :

**Grafik 4.1**

**Konsumsi dan Produksi Minyak Bumi Indonesia**



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Konsumsi dan ekspor	1,557,283	1,601,058	1,522,546	1,438,930	1,271,213	1,228,595	1,100,174
Produksi	1,248,599	1,139,216	1,097,222	1,056,158	984,353	954,287	976,539

Sumber : Diolah dari Handbook of Energy & Economic Statistics of Indonesia 2008, Departemen ESDM

Kondisi yang sebaliknya terjadi di sektor gas alam, semenjak deregulasi sektor migas dengan berlakunya UU no.22/2001, infrastruktur produksi dan distribusi gas alam di Indonesia mengalami perkembangan signifikan. Indonesia memiliki dua kilang gas utama yaitu kilang gas alam Arun (NAD) yang telah beroperasi sejak tahun 1977 dan Bontang (Kaltim), dan salah satu proyek untuk mengembangkan sektor gas alam dan menjamin keberlangsungan posisi Indonesia sebagai eksportir gas alam adalah proyek gas alam Tangguh di Papua Barat dimana China ikut pula dalam investasi melalui CNOOC. Diperkirakan kilang Tangguh telah beroperasi maksimal di tahun 2009-2010. Infrastruktur yang menambah keunggulan / daya saing diantara negara-negara pengeksportir gas alam adalah jaringan pipa gas yang dikelola oleh Perusahaan Gas Negara (PGN).

Indonesia memiliki dua sistem pipa gas alam yaitu sistem domestik dan internasional, sistem domestik memiliki jaringan gas lebih dari 3100 mil dengan 9 jaringan regional dan Indonesia melalui PGN berencana untuk 4 jaringan sistem domestik untuk membangun *Integrated Gas Transportation System (IGTS)*. IGTS akan mempermudah distribusi gas dari kilang-kilang gas di P. Sumatera, Jawa dan Kalimantan.

Sistem kedua adalah sistem internasional, jaringan gas internasional milik Indonesia mulai beroperasi tahun 2001, yang menghubungkan kilang Natuna Barat dengan Singapura sepanjang 400 mil dengan kapasitas 325 juta MMcf/d. Jaringan pipa ke Malaysia dengan kapasitas 250 MMcf/d di tahun 2002 serta jaringan pipa ke-2 ke Singapura di tahun 2003 menghubungkan Sumatera Selatan dan Singapura. Jaringan kedua ke Singapura memiliki kapasitas 350 MMcf/d, PetroChina juga menggunakan jaringan yang sama yaitu koridor Duri melalui P. Batam untuk mengalirkan gas alam ke Singapore. Durasi kontrak penjualan gas alam Indonesia ke Singapura selama 20 tahun.

Data-data yang diungkapkan di atas memperlihatkan bahwa Indonesia masih memiliki cadangan minyak dan gas alam dalam jumlah yang besar. Berpijak pada masih banyaknya basins minyak bumi dan gas alam yang belum dieksplorasi. Menurut Porter variabel yang menentukan suatu *factor conditions* suatu negara memiliki keunggulan adalah faktor sumber daya alam atau *physical resource*, kembali kepada data-data yang diungkapkan oleh OGJ dan Dep. ESDM maka faktor sumber daya alam yang dimiliki Indonesia memiliki keunggulan sesuai dengan *physical resource* milik Porter. Indonesia memiliki sumber daya alam yang cukup dalam kuantitas dan kualitas serta kedekatan geografis Indonesia dengan pasar.

Faktor kedua dalam *factor conditions* yaitu infrastruktur. Pembangunan infrastruktur sektor migas di Indonesia mengalami perlambatan terutama dalam sektor industri minyak, dimana ladang dan kilang yang dimiliki Indonesia memasuki usia tua. Namun dengan adanya deregulasi sektor migas, investasi dalam pembangunan infrastruktur terutama di sektor gas alam mengalami peningkatan dengan berfungsinya jaringan pipa domestik dan internasional serta

rencana pembangunan ladang minyak dan gas di Tangguh (Papua Barat) memberikan keunggulan di bidang infrastruktur. Mulainya investasi dalam infrastruktur minyak dan gas didorong oleh UU no.22/2001 menandakan bahwa factor conditions Indonesia di infrastruktur berjalan ke arah lebih baik, sesuai dengan pemikiran Porter.

Salah satu penentu dalam *factor conditios* adalah jumlah modal yang tersedia untuk mendukung investasi yang berkaitan dengan sistem finansial suatu negara. Sistem finansial Indonesia secara umum telah terintegrasi dengan sistem finansial global, sementara jumlah nilai investasi yang masuk ke Indonesia di sektor pertambangan / migas menurut data dari BKPM mengalami peningkatan dari \$ 53,4 juta di tahun 2005 ke \$ 181,4 juta di tahun 2008. Begitu pula dalam jumlah izin usaha tetap di sektor pertambangan / migas yang mencapai 41 izin usaha tetap di tahun 2008 meningkat dari 15 izin di tahun 2005<sup>139</sup>.

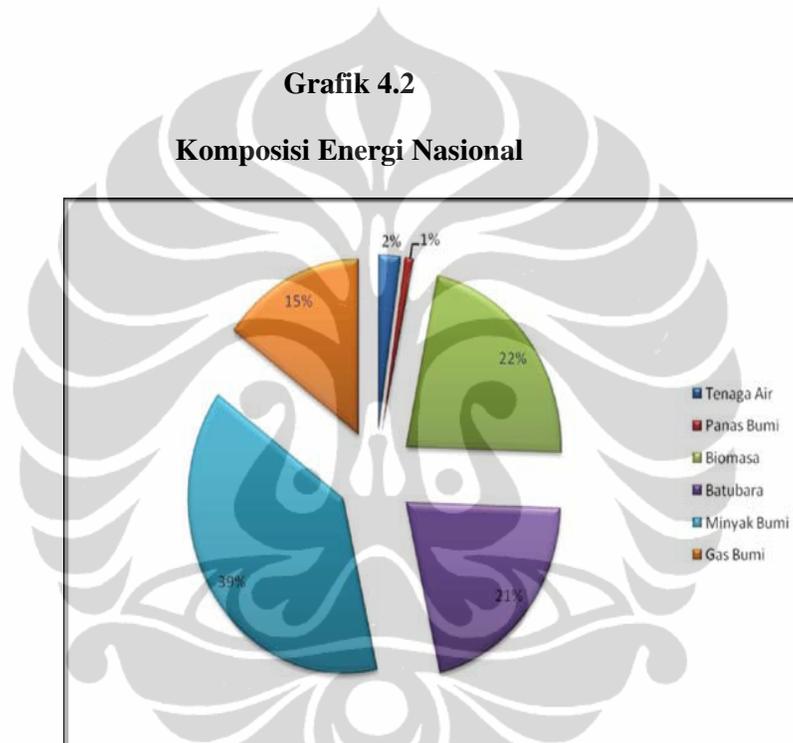
#### IV.2 Demand Conditions

Variabel ke-2 dalam teori “diamond” Porter adalah *demand conditions* / permintaan. Dalam penelitian ini demand conditions yang akan dijelaskan adalah demand conditions Indonesia sebagai *host country*. *Demand conditions* Indonesia bisa ditunjukkan melalui jumlah konsumsi energi per tahunnya, berdasarkan data dari Dep. ESDM seperti ditunjukkan bagan produksi dan konsumsi minyak bumi. Sektor industri merupakan konsumen terbesar energi komersial sepanjang tahun 1990-2007 dengan tingkat pertumbuhan rata-rata sebesar 4,23% diikuti oleh sektor transportasi sebesar 3,38%, rumah tangga dan komersial menduduki urutan ketiga sebesar 3,19% serta lainnya 1,81%. Selama 1990-2007 konsumsi energi final total meningkat 3,66% dan konsumsi non-energi meningkat 3,18%<sup>140</sup>. Secara makro terjadi pola pertumbuhan konsumsi energi di seluruh sektor. Kondisi yang dijabarkan oleh Dep. ESDM memperlihatkan pula besarnya ukuran permintaan energi dan pola pertumbuhan yang meningkat setiap tahunnya di Indonesia dan

<sup>139</sup> BKPM, “Perkembangan Realisasi Nilai Investasi PMA menurut sektor tahun 2008”, diakses dari [www.bkpm.o.id](http://www.bkpm.o.id), 2/12/2009, 11:59

<sup>140</sup> Kementerian Lingkungan Hidup RI, “Status Lingkungan Hidup Indonesia 2008”, diakses dari [www.menlh.go.id](http://www.menlh.go.id), 24/11/2009, 17:49, hlm 124

memicu tekanan pada produksi energi nasional dari berbagai sektor. Tekanan terutama di sektor migas karena Indonesia masih bertumpu pada sektor energi fosil. Menurut Dep. ESDM konsumsi energi nasional dari sektor minyak mencapai 39% dan gas mencapai 22% dan jumlah totalnya mencapai 61% dari keseluruhan produksi energi nasional, yang menandakan *demands conditions* Indonesia terhadap sektor migas masih tinggi. Sisa sebesar 39% adalah gabungan dari batubara, biomassa, tenaga air dan panas bumi. Seperti yang ditunjukkan data di bawah:



Sumber : Diolah dari Handbook of Energy & Economic Statistics of Indonesia 2008, Departemen ESDM]

Karakter *demand conditions* yang berupa ukuran permintaan dan pola pertumbuhannya di tiga sektor utama yaitu industri, rumah tangga dan perdagangan dan transportasi yang meningkat serta jumlah konsumsinya menandakan bahwa *demand conditions* akan energi di Indonesia memiliki daya saing sebagai pasar yang menguntungkan. Terpenuhi daya saing tersebut maka sesuai dengan pemikiran Porter bahwa *demands condition* merupakan penentu dari keunggulan / daya saing tinggi suatu negara. Indonesia berdasarkan fakta dan data memenuhi pemikiran Porter.

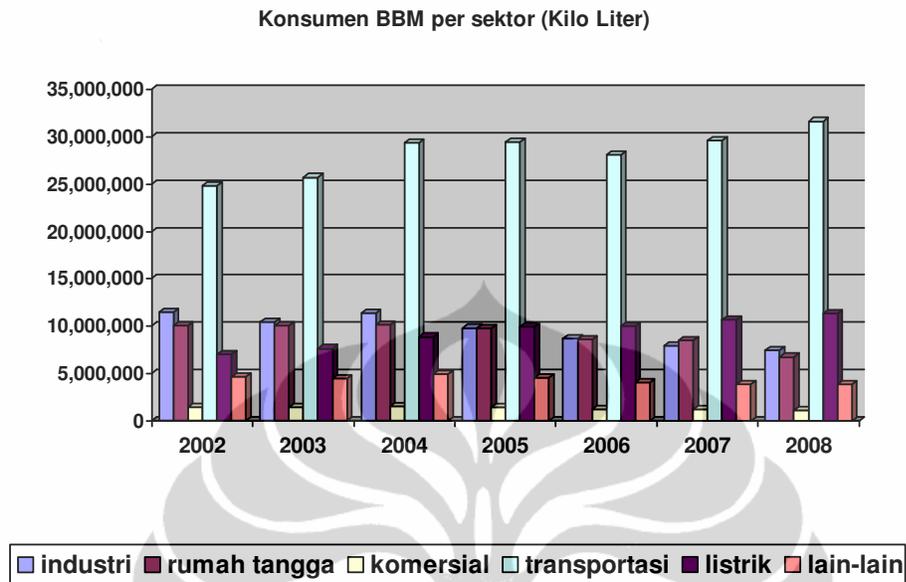
### IV.3 Related and supporting industries

Variabel ke-3 adalah hadirnya industri pendukung dan terkait (*related*) dengan industri migas Indonesia. Menurut Dep. ESDM, industri minyak nasional menyediakan kebutuhan energi bagi enam sektor di Indonesia yaitu sektor industri, sektor rumah tangga, sektor komersial, sektor transportasi, sektor listrik dan sektor lain-lain. Sektor industri termasuk di dalamnya industri besi dan baja, kimia, metal non-besi, non-metal, mesin dan peralatan, pertambangan non-energi dan penggalian, makanan, kertas, kayu, konstruksi, tekstil dan lainnya (tidak termasuk transportasi). Sektor rumah tangga merupakan konsumsi energi oleh rumah tangga tidak termasuk transportasi pribadi. Sektor komersial di dalamnya usaha restoran, lembaga keuangan, instansi pemerintah, sekolah-sekolah, rumah sakit dan lain-lain. Sektor transportasi meliputi konsumsi oleh transportasi udara, transportasi darat (sepeda motor, mobil, bus dan truk), transportasi laut, dan kereta api. Sektor listrik meliputi konsumsi energi untuk pembangkit tenaga listrik seperti PLTD. Ruang lingkup sektor lain-lain adalah konsumsi oleh perusahaan perikanan, pembangunan industri pendukung pertambangan dan sektor-sektor lain yang tidak termasuk dalam kelima sektor<sup>141</sup>. Keenam sektor tersebut disuplai dengan berbagai jenis BBM, BPH Migas membaginya menjadi 9 jenis yaitu Avgas (Aviation Gasoline), Avtur (Aviation Turbine), Bensin, Minyak Tanah (Kerosene), Minyak Solar (HSD), Minyak Diesel (MDF), Minyak Bakar (Marine Fuel Oil), Biodiesel, dan Pertamina Dex<sup>142</sup>. Berikut adalah grafik konsumsi BBM per sektor dari tahun 2002-2008 :

<sup>141</sup> Pusdatin ESDM, “*Handbook of energy & Economic Statistic of Indonesia 2008*”, Dep. ESDM, 2009, diakses dari [www.esdm.go.id](http://www.esdm.go.id), 11/12/2009, 21:05, hlm 80-89

<sup>142</sup> [http://www.bphmigas.go.id/p/bphmigaspages/bbm/jenis\\_bbm.html](http://www.bphmigas.go.id/p/bphmigaspages/bbm/jenis_bbm.html)

Grafik 4.3



Sumber : Diolah dari Handbook of energy & Economic Statistic of Indonesia 2009

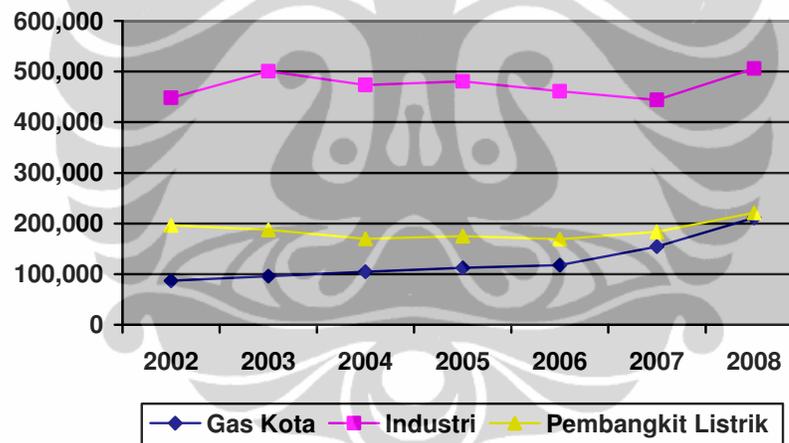
Berdasarkan data di atas maka sektor transportasi menjadi sektor paling banyak menggunakan BBM di Indonesia terlihat dari kenaikan sebesar 973.450 KL dari tahun 2002-2008. Kenaikan juga terjadi dalam sektor listrik sebesar 221.236 KL dari tahun 2002-2008, konsumsi BBM di sektor listrik merupakan komposisi dari tiga jenis BBM yaitu HSD (High Speed Diesel / Solar), IDO (Industrial Diesel Oil) dan FO (Fuel Oil). Patut dicermati adalah di saat sektor transportasi dan listrik menaik, konsumsi BBM dari sektor industri menurun semenjak tahun 2004 dari 11.330.403 KL menjadi 7.463.288 KL di tahun 2008. Penurunan juga terlihat di sektor rumah tangga terutama di tahun 2007-2008 karena program konversi minyak tanah ke gas bumi. Sementara dua sektor lainnya bergerak stabil antara level 1 – 10 juta KL per tahunnya.

Gas bumi memainkan peranan penting sebagai penyumbang kebutuhan energi. Berbeda dengan produksi minyak yang semakin menurun dan mendorong Indonesia menjadi importir minyak, maka produksi gas bumi melebihi dari konsumsi domestik dan Indonesia menjadi eksportir utama gas bumi di kawasan Asia. Sebagai ilustrasi Indonesia memproduksi gas bumi sebesar 2.885.328 mmcf di tahun 2008 sementara kebutuhan domestik Indonesia hanya 937.980 mmcf,

selebihnya untuk keperluan ekspor, proses di kilang gas dan cadangan. Akan tetapi kita tidak akan membicarakan jumlah ekspor gas Indonesia melainkan konsumsi gas domestik Indonesia. Konsumen domestik gas bumi terbagi menjadi 3 sektor utama yaitu sektor City Gas / Gas Kota meliputi konsumsi rumah tangga, industri (usaha kecil menengah) dan komersial dan transportasi. Sektor industri meliputi industri besi dan baja, kimia, metal non-besi, non-metal, mesin dan peralatan, pertambangan non-energi dan penggalan, makanan, kertas, kayu, konstruksi, tekstil dan lainnya. Serta sektor electricity / pembangkit listrik<sup>143</sup>. Ketiga sektor terpilih karena konsumen domestik terbesar di Indonesia. Berikut adalah grafik konsumsi gas bumi Indonesia dari tahun 2002-2008 :

**Grafik 4.4**

**Konsumsi gas per sektor (mmscf)**



Sumber : Diolah dari Handbook of energy & Economic Statistic of Indonesia 2009

Konsumen domestik terbesar dari gas bumi adalah sektor industri yang mencapai 505.817 mmscf di tahun 2008. Peningkatan signifikan terlihat di sektor city gas yang meliputi konsumen rumah tangga, komersial dan transportasi di tahun 2007-2008, peningkatan yang disebabkan oleh program konversi minyak tanah ke gas bumi. Kondisi sebaliknya dengan konsumsi BBM untuk sektor rumah tangga. Berkaitan dengan program konversi pemakaian BBM ke gas bumi,

<sup>143</sup>Pusdatin ESDM, "Handbook of energy & Economic Statistic of Indonesia 2009", Dep. ESDM, 2009, diakses dari [www.esdm.go.id](http://www.esdm.go.id), 11/12/2009, 21:05, hlm 55

PetroChina mendapatkan kontrak untuk memasok kebutuhan LPG ke Pertamina selama tahun 2008 dari LPG refrigerated Jabung di Jambi.

Dari pemaparan di atas terlihat bahwa industri migas nasional mendukung sektor-sektor yang mempunyai keunggulan / daya saing tinggi, baik sektor rumah tangga, industri, transportasi, listrik dan lainnya. Keunggulan atau daya saing yang terlihat dari konsumsi mereka yang tiap tahunnya meningkat baik di sektor minyak seperti transportasi maupun industri di sektor rumah tangga dan industri. Dengan meningkatnya kinerja atau keunggulan mereka maka akan mendorong aktor industri migas Indonesia seperti PetroChina untuk meningkatkan kinerja atau daya saing mereka pula. Dan secara luas akan meningkatkan daya saing Indonesia dalam sektor industri termasuk industri migas nasional. Ini menandakan pemikiran Porter bahwa keberadaan industri pendukung dan yang terkait menentukan keunggulan / daya saing suatu negara terlihat dalam hubungan industri migas nasional beserta para aktornya dan sektor industri pendukung dan pengguna produk minyak dan gas bumi.

#### **IV.4 Firms Strategy, Structure and Rivalry**

##### **IV.4.1 Company and individuals goals**

Porter menulis bahwa firms strategy ditentukan oleh *company goals* (tujuan perusahaan) dan *individuals goals* (para pemimpin perusahaan). Pemikiran sama juga diutarakan oleh Thompson, Strickland dan Gambel, mereka menerjemahkan konsep Porter dan memfokuskan kepada keputusan, kebijakan tindakan dan pendekatan bisnis yang dilakukan oleh para pemimpin perusahaan. PetroChina sebagai MNC memiliki tujuan perusahaan yaitu membangun PetroChina sebagai MNC dengan daya saing yang tinggi, serta pemain utama dalam produksi dan distribusi petroleum dan petrokimia di dunia. Landasan nilai untuk mewujudkannya terangkum dalam kebijakan utama PetroChina yaitu *Energize, Harmonize* dan *Realize*, ketiga konsep diterjemahkan dalam konsep inti dari bisnis PetroChina yaitu *honesty, innovation, performance, harmony* dan *safety*. Kebijakan utama PetroChina sesuai dengan *White paper on energy 2007* tentang keselarasan antara penggunaan energi dan perlindungan lingkungan hidup.

Protecting the environment. China has set the goal of building a resource-conserving, environment-friendly society, and is endeavoring to coordinate energy development with environmental protection. It endeavors to make the two promote each other for sustainable development.

Konsep *Energize*, *Harmonize* dan *Realice* kemudian diterjemahkan dalam dua fase pembangunan PetroChina yaitu fase pertama yang memfokuskan pengembangan bisnis inti dan fase kedua melakukan lompatan dalam bisnis internasional, seperti yang dijabarkan di bab II. Visi, tujuan dan konsep-konsep tersebut terangkum pula dalam *individuals goals* para pemimpin perusahaan, terlihat dalam pernyataan resmi Chairman PetroChina Jiang Jemin

“PetroChina selalu mengikuti / menganut konsep ‘people-orientation’, PetroChina menghormati dan menjaga hak-hak dan kepentingan para karyawan, mengembangkan program-program untuk pertumbuhan para karyawan dan mereka menyadari nilai-nilai melalui perkembangan dan manfaat yang dicapai oleh perusahaan. Memperkuat kerjasama strategis dengan provinsi-provinsi dimana kami beroperasi, dengan pandangan untuk mendukung dan mempromosikan ekonomi lokal dan pengembangan sosial. PetroChina menganut prinsip kesetaraan, kerjasama dan saling menguntungkan dalam bisnis internasional untuk membantu host countries mengembangkan ekonomi mereka, menciptakan lapangan pekerjaan dan bermanfaat bagi penduduk lokal”

Dalam konteks PetroChina Indonesia, konsep harmonize atau keselarasan menjadi fokus perusahaan. Seperti yang tertulis dalam company profile PetroChina Indonesia.

“Visi petrochina adalah kami bertujuan untuk menjaga keharmonisan antara pengambilan energi dan lingkungan, kami mencari keharmonisan dalam hubungan kami dengan partner, karyawan dan pelanggan. Kami membantu perkembangan yang harmonis bersama komuniti-komuniti yang hidup di area kami bekerja. Kami melakukan semua karena keharmonisan adalah akar dari perkembangan sebuah perusahaan yang baik (good governance)”

Pernyataan yang sama juga dipaparkan oleh informan X yang bekerja sebagai manajer di divisi pengeboran dan eksplorasi di PetroChina, bahwa visi PetroChina telah jelas seperti yang dituliskan dalam company profile PetroChina Indonesia.

“kalo bertanya kepada saya..visi PetroChina telah jelas seperti yang ditulis dalam company profile yang saya berikan kepada anda, kita berusaha bekerja semaksimal tapi juga harus imbang sama yang di sekitar lah,...kayak masyarakat sekitar..iya benar yang dekat ladang kita....kalo saya yang di Salawati, yang di utara kepala burung”.

PetroChina lebih mengedepankan konsep *harmonize / keselarasan* dalam konteks Indonesia, dan dari pernyataan tertulis baik dari perusahaan melalui Chairman PetroChina, anak perusahaan yaitu PetroChina Indonesia dan pernyataan dari informan karyawan PetroChina menandakan bahwa *company goals* dan *individual goals* memiliki keseragaman namun memiliki kemampuan adaptif terhadap konteks industri migas Indonesia. Keseragaman dan kemampuan adaptif dalam *company goals* dan *individual goals* PetroChina menjadi keunggulan mereka, dan kondisi perusahaan sesuai dengan pemikiran Porter, Thompson, Strickland dan Gambel bahwa *company goals* dan *individual goals* menjadi penentu keunggulan suatu MNC.

#### **IV.4.2 Domestic Rivalry (Aliansi dan vertikal integrated)**

Strategi suatu perusahaan menurut Porter ditentukan oleh adanya kondisi rivalitas antara perusahaan atau yang dinamakan *domestic rivalry*, Thompson, Strickland dan Gambel (2007, 4) pun menjabarkan bahwa *rivalry* mendorong perusahaan mengeluarkan strategi, dan *rivalry* bisa terjadi di *home* maupun *host country* seperti yang dibahas di bab I. Pada konteks perusahaan PetroChina maka *rivalry* yang terjadi berada di *home* maupun *host country*, pemilihan *rivalry* di *host country* karena menjadi pendorong PetroChina melakukan meningkatkan kinerja sebagai MNC dan ekspansi usaha ke luar negeri selain dorongan pemerintah China.

Semenjak berdiri, PetroChina mengalami persaingan dengan dua BUMN lainnya yaitu CNOOC dan Sinopec. Walau pemerintah China memberikan karakter dan tugas tersendiri seperti PetroChina (CNPC) bekerja di wilayah Utara dan Sinopec di wilayah Selatan. Ketiga perusahaan memiliki saham-saham yang terdaftar di Shanghai, Hongkong bahkan PetroChina memiliki saham di NYSE, terdaptarnya ketiga perusahaan di pasar saham berarti modal yang dimiliki akan berlipat dan orientasi perusahaan menjadi *profit-seeking* lazimnya sebuah perusahaan swasta multinasional. Didorong oleh *motif profit-seeking* bertemu dengan kontrol politik pemerintah pusat China maka ketiga perusahaan bersaing

dalam mempengaruhi para pengambil kebijakan agar keputusan mereka sesuai dengan kepentingan perusahaan, contohnya kebijakan harga migas<sup>144</sup>.

Sementara *domestic rivary* di Indonesia tidak seperti di home country (China), dengan produksi minyak yang mencapai 90.000 BOEPD PetroChina berada di level menengah perusahaan minyak yang beroperasi di Indonesia di bawah Chevron, Exxon, Pertamina. Posisi PetroChina di Indonesia diperkuat dengan pernyataan informan X yang bekerja di divisi pengeboran dan eksplorasi.

“wah kalo migas di Indonesia banyak...ada Exxon, chevron, BP, “ kalo posisi kita..lebih ke menengah aja masih di bawah chevron,,tidak-tidak kita tidak segede itu.”

Berada di level menengah tidak lantas membuat *rivalry* yang dihadapi PetroChina menjadi melemah. Menurut data BP Migas terdapat 6 perusahaan yang memiliki produksi sama dengan PetroChina dan mereka juga berusaha meningkatkan kinerja mereka. Selain bersaing dengan perusahaan internasional seperti Chevron, Exxon, BP, Pertamina, Total dan lain-lain, PetroChina juga menghadapi dua kompetitor setia yaitu CNOOC dan Sinopec yang juga berinvestasi di Indonesia, menurut BP Migas CNOOC berinvestasi di Sumatera dengan membentuk perusahaan CNOCC Southeast Sumatera Ltd dengan produksi mencapai 48.000 BOEPD sedangkan Sinopec berinvestasi di Langkat, Sumatera Utara dan di tahun 2005 Sinopec bekerja sama dengan Pertamina untuk pembangunan kilang minyak baru di blok Tuban. Thompson, Strickland dan Gambel menjelaskan bahwa jika *rivalry* menguat maka semakin intensif pula perusahaan membuat strategi perusahaan begitu pula sebaliknya *rivalry* melemah maka semakin melemah pula strategi perusahaan. Berikut 9 peringkat teratas perusahaan minyak dan gas di Indonesia berdasarkan produksi dari tahun 2007 :

<sup>144</sup> Daniel H Rosen, “*China Energy: A Guide for The Perplexed*”, Peterson Institute for International Economics, 2007 diakses dari [www.iie.com/publications/papers](http://www.iie.com/publications/papers), 21/11/2009, 00:50, hlm 21

Tabel 4.1

## Peringkat perusahaan migas di Indonesia (2007)

Peringkat	Sektor minyak	Peringkat	Sektor gas bumi
1	Chevron Pasific Indonesia	1	Total
2	Pertamina	2	ConocoPhilips Ltd.
3	Total	3	Pertamina
4	CNOOC (SES) B.V	4	ExxonMobil Oil Indonesia
5	ConocoPhilips Ltd	5	Vico
6	PetroChina Int. Ind Ltd	6	PetroChina Int. Ind. Ltd.
7	Medco E & P Indonesia	7	Chevron Indonesia Company
8	Chevron Indonesia Company	8	Medco E & P Indonesia
9	BP Indonesia	9	Premier Oil

Sumber : [www.kadin-indonesia.or.id/em/images](http://www.kadin-indonesia.or.id/em/images)

Dari gambaran sektor industri migas Indonesia maka *rivalry* cenderung menguat karena banyaknya perusahaan minyak internasional berinvestasi ditambah masih tersedianya cadangan minyak dan gas di Indonesia. Posisi PetroChina yang menempati peringkat ke-6 baik di sektor minyak dan gas mendapatkan saingan dari beberapa perusahaan. Pada sektor minyak, PetroChina mendapatkan saingan ketat dari ConocoPhilips, Medco E & P dan CNOOC (SES) B.V. Ketiga perusahaan menjadi pesaing terdekat bagi PetroChina untuk melebarkan usaha perusahaan melalui pembelian ladang minyak selain datang dari perusahaan yang menempati 3 besar. Sementara di sektor gas bumi, PetroChina mendapatkan saingan ketat dari Vico, Chevron Indonesia Company dan ExxonMobil Oil. Terdapat 6 perusahaan besar di sektor migas yang menjadi pesaing ketat PetroChina, dan menandakan bahwa *rivalry* yang dihadapi oleh perusahaan cenderung menguat. *Rivalry* yang menguat akan mendorong perusahaan melakukan meningkatkan intensitas strategi perusahaan, dalam kasus PetroChina maka terlihat dalam rencana perusahaan untuk meningkatkan produksi

minyak mencapai 90.000 BOEPD di tahun 2012 dan melakukan investasi sebesar \$ 2 milyar untuk mewujudkan target produksi tersebut. Semakin intensifnya persaingan dan penguatan dalam pelaksanaan strategi perusahaan memperlihatkan bahwa pemikiran Thompson, Strickland dan Gambel bahwa *rivalry* yang intens mendorong strategi perusahaan terbukti. Pemikiran tersebut terlihat dalam strategi PetroChina untuk lima tahun ke depan.

Selama beroperasi di Indonesia, PetroChina melakukan kerjasama dengan perusahaan minyak nasional maupun internasional. Tercatat oleh BP Migas bahwa PetroChina melakukan lima kerjasama *Production Sharing Contract* (PSC) dan dua kerjasama *Joint Operation Body* (JOB). *Production Sharing Contract* (PSC) adalah perjanjian antara sebuah perusahaan (kontraktor) dengan pemerintah (BP Migas) untuk pengusahaan sebuah wilayah kerja minyak dan gas bumi wilayah kerja tersebut berupa wilayah eksplorasi yaitu sebuah wilayah yang belum terbukti berproduksi. Kontraktor harus memulai usahanya dengan melakukan kegiatan eksplorasi seperti survey seismic dan pemboran eksplorasi untuk jangka waktu tertentu. Apabila sumur eksplorasi berhasil (*discovery*) mendapatkan minyak atau gas maka penemuan tersebut kemudian dikembangkan pada tahap produksi selama masa kontrak. Selanjutnya kontraktor dapat melakukan upaya eksplorasi di bagian lain wilayah kerja untuk menambahkan cadangan dan meningkatkan produksi<sup>145</sup>. Dalam kasus PetroChina Salawati Company, rasio keuntungan yang disetujui adalah pemerintah 85% dan kontraktor 15%. PSC memiliki 4 prinsip dasar yaitu :

1. Manajemen di tangan pengawasan pemerintah / BP Migas
2. Kontraktor menyediakan semua dana, teknologi dan keahlian
3. Kontraktor menanggung semua resiko finansial
4. Besarnya bagi hasil ditentukan atas dasar tingkat produksi minyak dan gas bumi<sup>146</sup>

<sup>145</sup> [www.indexco.id/portals/o/emiten](http://www.indexco.id/portals/o/emiten) , 11/12/2009, 01:48

<sup>146</sup> [www.bpk.go.id/laporanhasilauditpemeriksaan.pelaksanaankontrakkerjasama/minyakdangasbumi/wilayahkerjaEastKalimantandanMakassarStrait/2007](http://www.bpk.go.id/laporanhasilauditpemeriksaan.pelaksanaankontrakkerjasama/minyakdangasbumi/wilayahkerjaEastKalimantandanMakassarStrait/2007) , 10/12/2009, 02:40

*Joint Operation Body* (JOB) adalah suatu bentuk PSC dimana pada prinsipnya Pertamina/BP Migas ikut dalam penyertaan (interest holder) sebesar 50%, yang bertindak operator adalah Pertamina dengan kontraktor dalam pengelolaan suatu wilayah kerja<sup>147</sup>. Dalam penerapan JOB, Pertamina membentuk perusahaan *joint venture* dengan kontraktor untuk mengelola wilayah kerja ladang migas dengan personel yang berasal dari kedua belah pihak.

PetroChina dalam kerjasama dengan mitranya membentuk perusahaan yang memiliki kewajiban mengelola blok-blok migas baik dalam bentuk kerjasama JOB dan PSC. Kerjasama JOB dilakukan PetroChina dengan Pertamina di dua blok migas yaitu blok Tuban dan Salawati Island, kedua blok memiliki perusahaan yang mengelolanya yaitu Pertamina PetroChina East Java untuk blok Tuban dan PetroChina Pertamina Salawati Island seperti yang diungkapkan oleh informan X ;

oh iya, kita kerjasama dengan Pertamina seperti di Salawati yang di kepala burung itu,...nah kalo jenis kerjasamanya namanya Joint Operation Body (JOB) sama dengan Pertamina, namanya Petrochina Pertamina Salawati"...itu di utara

Kedua perusahaan memfokuskan pada kegiatan hulu minyak dan gas, dan kinerja perusahaan berhasil meningkatkan produksi di kedua blok seperti yang dijabarkan di bab II. Kerjasama JOB PetroChina dengan beberapa perusahaan terutama Pertamina sebagai perusahaan nasional memperlihatkan aliansi yang saling menguntungkan sesuai dengan pemikiran Thompson, Strickland dan Gamble. Susan Strange pun menjelaskan bahwa kerjasama / aliansi memiliki dua tipe yaitu *one way trades* dan *two way trades*, dan kerjasama JOB PetroChina dengan Pertamina beserta perusahaan lain merupakan aliansi bertipe *two way trades* yaitu kerjasama yang saling menguntungkan kedua pihak dalam bidang produksi, R&D dan bila perlu pemasaran.

Kerjasama bentuk berikutnya adalah *Production Sharing Contract* (PSC), kerjasama PSC dilakukan di blok Jabung dan Salawati. Terdapat persamaan dengan kerjasama JOB yaitu persamaan dengan mitra perusahaan dan

<sup>147</sup>[www.bpk.go.id/laporanhasilauditpemeriksaan.pelaksanaankontrakkerjasama/minyakdangasbumi/wilayahkerjaEastKalimantandanMakassarStrait/2007](http://www.bpk.go.id/laporanhasilauditpemeriksaan.pelaksanaankontrakkerjasama/minyakdangasbumi/wilayahkerjaEastKalimantandanMakassarStrait/2007) , 10/12/2009, 02:40

terbentuknya anak perusahaan yaitu *PetroChina International (Int) Jabung* dan *PetroChina Salawati Company* sebagai pengelola blok migas namun ada perbedaan dalam kerjasama PSC tersebut. Kedua anak perusahaan berada dalam naungan grup *PetroChina International Indonesia Ltd.* Berbeda dengan kerjasama JOB yang dimiliki oleh 2 perusahaan yaitu Pertamina dan PetroChina. PetroChina Int. Jabung bermarkas namun di Singapura dan dalam naungan *PetroChina International Indonesia Ltd.* *PetroChina Int Jabung* bergerak dalam kegiatan upstream / hulu dan distribusi ke Singapura dan Australia. Australia merupakan negara tujuan ekspor khusus minyak sebesar 200.000-400.000 barrel dan dilakukan 4 x setahun.

Kerjasama PSC kedua berada di blok Salawati dengan nama *PetroChina Salawati Company*. Perusahaan berada dalam bendera *PetroChina Int (Bermuda) Ltd*, dan berada dalam *PetroChina International Indonesia Ltd* menariknya *PetroChina Int (Bermuda)* bermarkas di Bermuda Island. Motif pembentukan kerjasama PSC lebih kepada kepentingan bisnis seperti yang diungkapkan oleh informan X tentang *PetroChina Salawati Company* tempat informan bekerja di divisi pengeboran dan eksplorasi

”kalo yang satu lagi PSC itu..Petrochina Salawati Company, nah yang itu langsung ke Petrochina internasional..jadi langsung ke China, bukan usaha kerjasama murni dari petrochina”.

”nah yang PSC berada di bawah Petrochina Internasional nama resminya Petrochina International (Bermuda) Ltd...ada nama Bermuda karena pusatnya di Bermuda Island..yang di segitiga bermuda itu,..lupa sejak kapan di sana mungkin karena pajak di sana lebih rendah”..”memang lebih kepentingan bisnis saja”

Thomas, Strickland dan Gambel menjelaskan bahwa aliansi memiliki beberapa tipe dan salah satunya adalah tipe *vertical integration*. Keberadaan kedua anak perusahaan yang berada dalam bendera PetroChina Int Ltd memperlihatkan penerapan *vertical integration backward*<sup>148</sup> yang didukung oleh kebijakan CNPC dan pemerintah China. Penerapan *vertical integration backward*

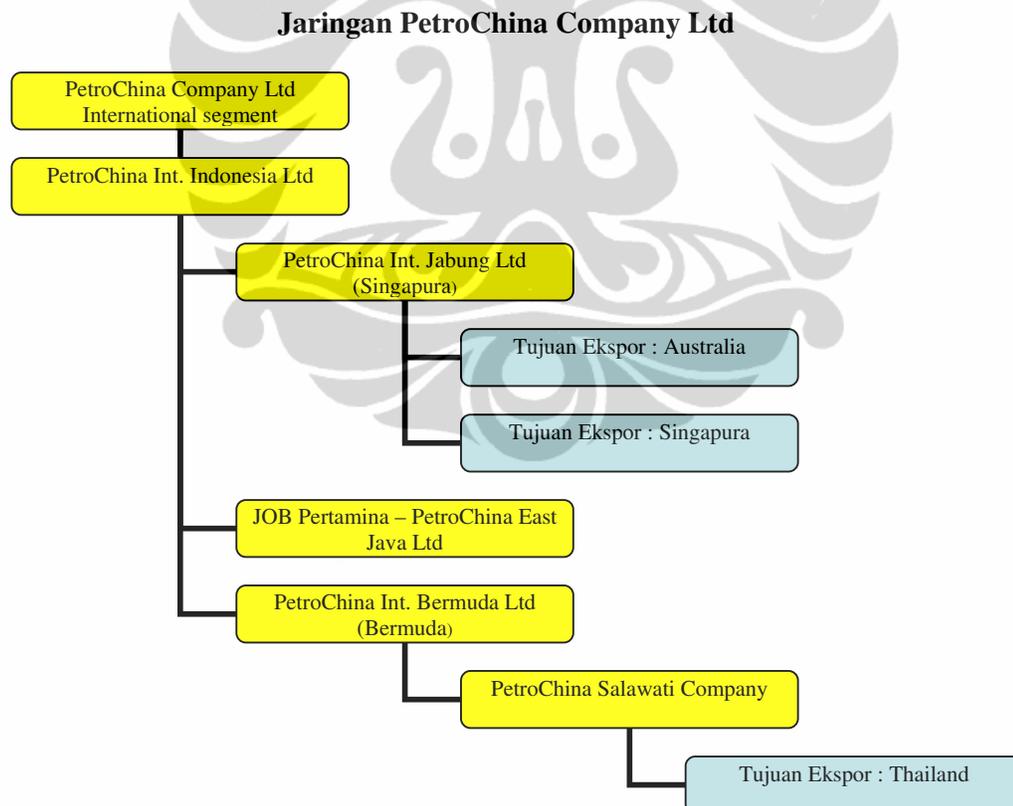
<sup>148</sup> Vertical Integration Backward adalah usaha perluasan jangkauan usaha atau aktivitas perusahaan lebih dekat kepada sumber daya alam atau bahan baku untuk keperluan produksi. Thompson, Strickland and Gamble, “*Crafting & Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage*”, McGraw-Hill International Edition, New York, 2007, hal 171-172

terlihat pula dalam fokus investasi PetroChina di Indonesia dimana perusahaan memiliki 3 ladang dan kilang migas serta memiliki armada distribusi migas ke negara tujuan ekspor, seperti yang diungkapkan oleh informan X.

“kita (petrochina) lebih banyak ke upstream (hulu) kalo retail belum, jadi belum di downstream”.....”tapi di China kami masuk ke hilir, sementara keputusan untuk masuk pasar retail di Indonesia sepertinya belum itu...dalam waktu dekat,...kita lebih focus ke hulu, kita biasa mengirim ke Thailand... mencapai 600.000 barrel dalam dua kali pengiriman, itu dalam setahun.....kita mengirimnya lebih sering menggunakan armada kita sendiri, walau memakai jasa mitra lainnya”.

Penerapan *vertical integration backward* oleh PetroChina bisa terlihat dalam jaringan group PetroChina di Indonesia dengan ketiga blok migas yang dimiliki oleh PetroChina :

Grafik 4.5



Karakteristik dari *vertical integration backward* adalah aktivitas perusahaan difokuskan dekat dengan sumber daya alam / bahan baku produksi, dan tidak memfokuskan dalam pemasaran atau mendekatkan ke konsumen. Berdasarkan bagan di atas maka penerapan *vertical integration backward* oleh PetroChina terlihat dalam alur yang sederhana dari PetroChina Company Ltd sampai dengan anak perusahaan yang mengelola blok-blok migas di Indonesia serta keikutsertaan perusahaan pengelola mendistribusikan ke distributor dan tidak langsung kepada konsumen retail.

Perusahaan pengelola blok-blok migas milik PetroChina memiliki dua pilihan dalam kegiatan distribusi yaitu menggunakan armada sendiri seperti yang diutarakan oleh informan dalam kutipan wawancara sebelumnya. Berkaitan dengan distributor produk-produk migas maka PetroChina memiliki perusahaan yang berada dalam satu group. Perusahaan yang diberikan kuasa untuk menyalurkan produk-produk migas milik PetroChina adalah *China National Oil Corp* yang lebih dikenal sebagai *Chinaoil*. *Chinaoil* didirikan pada 8 Januari 1993 dan merupakan perusahaan perdagangan produk migas yang dimiliki bersama oleh CNPC dan Sinochem. Atas dorongan pemerintah China dan meningkatnya permintaan pasar domestik dan internasional maka *Chinaoil* mengalami reformasi yang merubah perusahaan menjadi MNC dengan daya saing tinggi. Reformasi yang merubah kedudukan *Chinaoil* di bawah group *PetroChina International Ltd*, ini terjadi pada 18 Januari 2002<sup>149</sup>. Bisnis utama *Chinaoil* adalah ekspor-impor migas dan produk migas, pembangunan kilang penyimpanan migas dan distributor produk-produk kimia.

Selain *Chinaoil*, PetroChina memiliki hubungan dengan beberapa perusahaan distributor di luar group, salah satu contoh dalam sektor gas bumi. Petrochina dalam memasarkan gas bumi ke Singapura menggunakan jasa BUMN Indonesia yaitu PT. Perusahaan Gas Nasional (PGN) yang memiliki jaringan pipa gas Sumatera Selatan – Singapura. Perjanjian kerjasama antara PetroChina dengan PetroChina berlangsung selama 10-20 tahun dan PGN menjadi distributor utama gas bumi milik PetroChina<sup>150</sup>. Pemanfaatan jasa *Chinaoil* dan PGN dalam

<sup>149</sup> [http://www.chinaoil.com.cn/zly\\_en/zgs/ywjs.asp?id=17&grp=□□□](http://www.chinaoil.com.cn/zly_en/zgs/ywjs.asp?id=17&grp=□□□), diakses 29/10/2009, 12:18

<sup>150</sup> [www.pgn.co.id](http://www.pgn.co.id), diakses 10/12/2009, 02:00

kegiatan distribusi dan pemilihan sektor hulu sebagai bisnis inti di Indonesia memperlihatkan jenis *vertical integration* yang bersifat *partial integration*, dikarenakan PetroChina hanya terlibat dalam beberapa tahapan tertentu yang dianggap perlu perhatian dari perusahaan. Sesuai dengan tujuan PetroChina mewujudkan MNC yang memiliki daya saing tinggi dan meningkatkan produksi minyak dan gas bumi di Indonesia maka tahapan-tahapan proses produksi migas menjadi fokus pengembangan PetroChina di Indonesia, walaupun PetroChina memiliki kemampuan berekspansi ke kegiatan hilir seperti di China.

Dari pemaparan data-data yang berasal dari informan, dokumen-dokumen resmi dan berita-berita tentang Indonesia dan PetroChina, maka teori “diamond” Porter beserta pemikiran-pemikiran yang dikemukakan oleh Thompson, Strickland dan Gamble terlihat dalam situasi dan kondisi di Indonesia. Dimulai dari *factor conditions* Indonesia yang memiliki cadangan migas yang masih banyak dan pembangunan infrastruktur yang berjalan ke arah lebih sesuai dengan pemikiran Porter. Pada faktor *demand conditions*, terjadi peningkatan permintaan energi komersial terutama permintaan konsumsi energi migas / fosil. Posisi energi migas dalam produksi energi nasional mencapai 61% dari total permintaan dari keseluruhan produksi energi nasional. Posisi tersebut memperlihatkan bahwa industri migas masih sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Tingkat kebutuhan akan energi migas yang masih tinggi membuat perusahaan migas memiliki keunggulan / daya saing tinggi dan ini sesuai dengan pemikiran Porter. Hal yang serupa juga terlihat dalam faktor industri pendukung dan terkait dengan industri migas, dimana sektor transportasi, rumah tangga dan industri memiliki keterkaitan yang tinggi. Keterkaitan yang bisa dilihat dari peningkatan konsumsi migas untuk keperluan aktivitas dan produksi mereka.

Dari *firms strategy, structure* dan *rivalry*, PetroChina memiliki keunggulan / daya saing untuk berkompetisi dalam industri migas nasional. Hal tersebut bisa dilihat dari adanya tujuan dan visi perusahaan yang ingin mewujudkan perusahaan yang memiliki daya saing tinggi dengan mengedepankan pengembangan yang selaras (*harmonize*) dengan situasi dan kondisi perusahaan beroperasi. PetroChina melakukan *vertical integration* dengan memfokuskan pengembangan di sektor *upstream*, membentuk *joint operation* dengan Pertamina

maupun melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk mengelola blok-blok migas merupakan penerapan dari *vertical integration*. Pemilihan dan penerapan dari *vertical intergration backward* didorong oleh tingginya persaingan diantara aktor-aktor migas di Indonesia. Setidaknya PetroChina harus bersaing dengan 6 perusahaan yang memiliki kapasitas produksi yang sama dengannya. Thompson, Strickland dan Gamble berpendapat bahwa *rivalry* menguat maka semakin intens pula perusahaan melaksanakan strategi atau rencana pengembangan perusahaan, berdasarkan fakta-fakta yang dipaparkan pemikiran Thompson, Strickland dan Gamble terlihat dalam kondisi yang dihadapi oleh PetroChina.



## **Bab V**

### **Kesimpulan dan Saran**