

STRATEGI BISNIS PT PERTAMINA (PERSERO) DALAM MENGHADAPI FLUKTUASI HARGA MINYAK DUNIA AKIBAT GEJOLAK POLITIK TIMUR TENGAH TAHUN 2011-2015

Nastiti Wisnuwardhani

*Mahasiswa Program Studi Hubungan Internasional
FISIP UPN "Veteran" Jawa Timur*

ABSTRACT

The research describes about Pertamina's business strategies are in the middle of world oil prices fluctuation due to Middle East political turmoil 2011-2015. The background of the problem is the Middle East political turmoil resulting fluctuation in world oil prices. These fluctuations cause the country that depend on the area affected by the fluctuation problem. In the face of such problems, Pertamina uses business strategy to deal with fluctuations in world oil prices. The question that arises in this research is how Pertamina's business strategy in the face of in world oil prices fluctuation due to political turmoil the Middle East in 2011-2015 ?. The question was examined by the concept of a business strategy. Business strategy implemented by Pertamina through innovation and market development or expansion. Based on the final results of the research, we concluded that Pertamina's business strategies are in the middle of world oil prices fluctuation in 2011-2015 through product innovation and gas refinery and market development in the Middle East.

Keywords : *Fluctuation, Product Inovation, Expansion, Middle East*

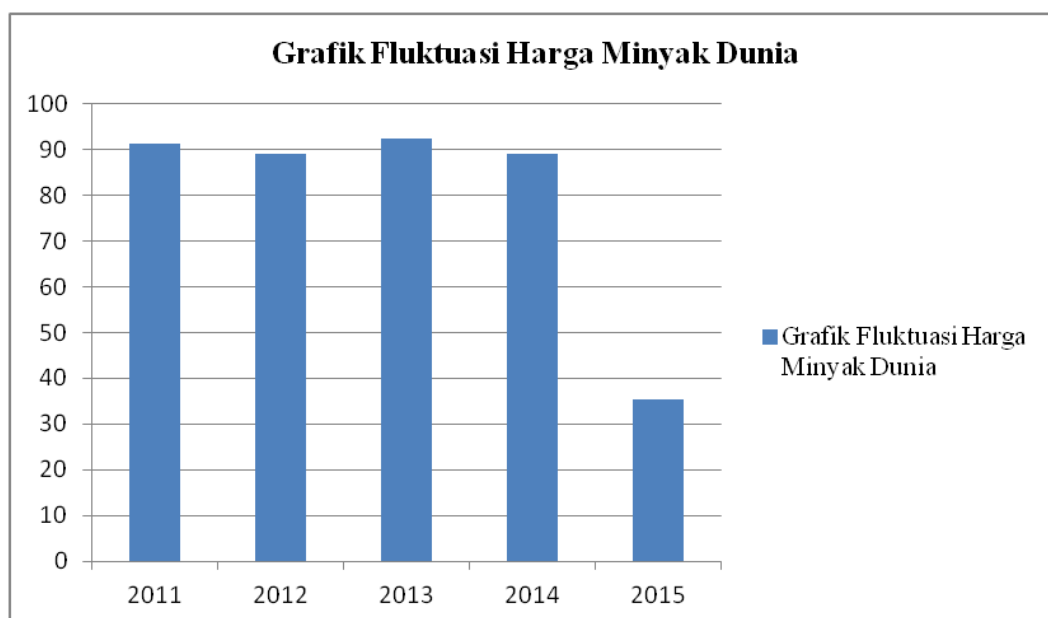
Penelitian ini mendeskripsikan mengenai strategi bisnis yang dilakukan Pertamina dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia akibat gejolak politik Timur Tengah tahun 2011-2015. Latar belakang dari masalah tersebut adalah gejolak politik Timur Tengah mengakibatkan harga minyak dunia mengalami fluktuasi. Fluktuasi tersebut menyebabkan negara yang bergantung pada kawasan tersebut terkena dampak dari masalah fluktuasi. Dalam menghadapi masalah tersebut, Pertamina menggunakan strategi bisnis untuk menghadapi fluktuasi harga minyak dunia. Pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi bisnis Pertamina dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia akibat gejolak politik Timur Tengah tahun 2011-2015?. Pertanyaan tersebut diteliti dengan konsep strategi bisnis. Strategi bisnis yang di implementasikan oleh Pertamina melalui inovasi dan pengembangan pasar atau ekspansi. Berdasarkan hasil akhir penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa strategi bisnis yang dilakukan oleh Pertamina dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia tahun 2011-2015 melalui inovasi produk kilang minyak dan gas dan pengembangan pasar ke Timur Tengah.

Kata Kunci: *Fluktuasi, Inovasi Produk, Ekspansi, Timur Tengah*

PT. Pertamina (persero) merupakan perusahaan minyak terbesar di Indonesia. Pertamina yang memiliki singkatan dari “Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara”, merupakan perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*), yang berdiri sejak tahun 1957 (Pertamina 2012). PT Pertamina sebagai satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan dalam melaksanakan perusahaan minyak dan gas bumi. Bertugas dalam mengelola dan menghasilkan minyak dan gas bumi dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia (Pertamina 2012).

Kawasan Timur Tengah yang dikenal sebagai kawasan penghasil minyak terbesar di dunia sehingga menyebabkan kawasan tersebut memiliki faktor geografis yang sangat strategis (Goldschmidt dan Davidson 2006). Minyak yang menjadi nilai yang strategis di wilayah Timur Tengah juga sangat berimplikasi terhadap perekonomian global karena banyak negara yang bergantung pada kawasan ini (Goldschmidt dan Davidson 2006).

Grafik 1.1. Grafik Fluktuasi Harga Minyak Dunia (okezone.com 2015)



Dilihat dari pergerakan pasang surut harga minyak dunia dari tahun ke tahun tidak dapat diprediksi dengan tepat. Pada tahun 2011 harga minyak naik ke USD 91,39 per barel. Namun, pada tahun 2012 harga minyak mengalami penurunan menjadi USD 88,95 per barel. Sedangkan di tahun 2013, harga minyak berhasil naik kembali ke USD 92,41 per barel. Sedangkan hingga November 2014, rata-rata harga minyak mentah dunia berada di kisaran seharga USD 89,08 per barel. Pada tahun 2015, harga minyak mengalami penurunan di angka US\$ 35,47 per barel (okezone.com 2015).

Konflik Kawasan Timur Tengah Penyebab Fluktuasi Harga Minyak Tahun 2011-2015

Fluktuasi harga minyak dunia selalu berhubungan dengan naik dan turunnya harga minyak dunia. Dalam penurunan harga minyak dunia disebabkan karena pertama, OPEC terus meningkatkan produksi minyak tanpa menyeimbangkan pasar. OPEC yang terus meningkatkan produksi minyak mengakibatkan terjadinya kelebihan produksi. Kelebihan produksi tersebut menyebabkan harga minyak menjadi menurun. OPEC melakukan hal tersebut karena takut kehilangan pangsa pasar karena pada tahun 2015, Amerika Serikat dan Kanada juga telah meningkatkan produksinya dari 0 menjadi 5 juta barel per hari dalam waktu hanya sekitar lima tahun terakhir. Minyak serpih tersebut mengisi setengah dari produksi minyak Amerika Serikat yang mencapai 9,5 juta barel per hari. Meskipun demikian, Amerika Serikat masih tetap menjadi negara pengimpor minyak terbesar di dunia. Sebab setiap harinya, AS mengkonsumsi 20 juta barel minyak per hari. Dari 94 juta barel yang diproduksi di berbagai negara dunia setiap hari, 92 juta barel dikonsumsi di AS. Kondisi tersebut berlangsung di saat sejumlah sumur minyak sejumlah negara anggota OPEC ditutup (indonesian.irib.ir 2015).

Amerika Serikat menjadi pesaing OPEC untuk merebut pangsa pasar karena telah meningkatkan produksinya per hari. Negara-negara OPEC terkejut karena harga minyak berubah keseimbangannya. OPEC (*Organization of Petroleum Exporting Countries*) adalah Organisasi negara-negara pengekspor minyak. OPEC didirikan pada tanggal 14 September 1960 di Bagdad, atas prakarsa negara Irak, Iran, Kuwait, Saudi Arabia dan Venezuela. Sejak tahun 1965 markasnya bertempat di Wina, Austria. Tujuan didirikannya OPEC untuk menghindari persaingan di antara negara-negara pengekspor minyak bumi, mengatur pemasaran minyak bumi serta menetapkan harga yang seragam dan mengusahakan pemenuhan kebutuhan dunia akan minyak bumi. Negara anggota OPEC adalah Aljazair, Angola, Equador, Irak, Iran, Kuwait, Libia, Nigeria, Uni Emirat Arab, Qatar, Saudi Arabia, dan Venezuela (opec.org tt).

Pada tahun 2014, harga minyak sudah mengalami penurunan. Harga minyak pada tahun 2014 jatuh hingga 60,55 USD per barel. Ini menandai kejatuhan harga hampir sebesar 50% dari US\$115 per barel di bulan Juni tahun 2014. Pada tahun 2015, awal harga minyak berada pada kisaran 47,45 USD per barel. Hal ini menandai suatu tahapan baru dalam krisis energi dan dampaknya kini terasa di seluruh dunia terutama bagi negara-negara OPEC selaku negara pengekpor minyak terbesar (Lestari 2015).

Dikutip dari pernyataan Eric Lee, analis dari Citigroup AS mengatakan bahwa banyak kalangan menilai OPEC menjadi pemenang dalam menghadapi minyak dunia, tetapi ini menyebabkan kemenangan tersebut adalah kemenangan yang mengkhawatirkan karena harga minyak mentah di pasar dunia menurun dari 115 dolar per barel pada Juni 2014 menjadi hanya 64 dolar. Negara produsen minyak terbesar di dunia seperti Arab Saudi tidak terlalu terpengaruh

oleh penurunan harga minyak sekitar 10 hingga 15 dolar per barel, tapi menghadapi defisit anggaran yang ditutupi dengan besarnya cadangan valuta asingnya. Tetapi negara-negara seperti Aljazair, Irak, Libya dan Venezuela ini menghadapi masalah finansialnya untuk menutupi defisit anggarannya yang membengkak. Dampak dari penurunan minyak dunia langsung ke negara-negara di Timur Tengah kecuali Arab Saudi (indonesian.irib.ir 2015).

Penurunan harga minyak dunia yang kedua disebabkan karena Iran yang menguasai dunia dengan minyaknya. Iran adalah tantangan terbesar bagi Arab Saudi dalam hal memproduksi minyak. Tahun 2014, rata-rata produksi minyak di Persia mencapai 2,81 juta barel per hari. Iran adalah negara produsen minyak terbesar dunia. Dikutip dari pernyataan Francis Perrin, Pimpinan SPE Group bahwa Iran adalah negara dengan potensi migas yang sangat besar. Begitu sanksi ekonomi dihapus, Iran tentunya akan mencari tempat untuk menjual migas mereka untuk mendapatkan dana. Oleh karena itu, produksi migas Iran kemungkinan akan meningkat pesat. Namun, peningkatan produksi tentunya membutuhkan teknologi. Peluang tersebut dapat dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan minyak dari AS dan sekitarnya. Di bawah kepemimpinan Presiden Hassan Rouhani, Iran sedikit demi sedikit mulai membuka diri. Bahkan hubungan dengan AS, pesaing terbesar, juga semakin membaik. Hal ini menyebabkan harga minyak dunia menjadi rendah (hizbut-tahrir.or.id 2011).

Kenaikan harga minyak disebabkan oleh kebijakan negara-negara anggota OPEC. Negara-negara anggota OPEC adalah pemegang keputusan kebijakan terbesar terhadap naik turunnya harga minyak dunia (Nirmala 2016). Tujuan utama OPEC adalah memberikan dan memastikan kestabilan harga minyak internasional dan berusaha mengeliminasi fluktuasi peningkatan serta penurunan harga minyak yang merugikan kedua belah pihak, serta memastikan kepentingan dari negara penghasil minyak agar mendapatkan penerimaan yang layak, dapat menyediakan persediaan minyak yang efisien, bernilai ekonomis dan berkelanjutan bagi negara-negara konsumen minyak serta pengembalian dana yang dapat diterima bagi siapapun yang berinvestasi di dalam industri perminyakan (Herianto 2013).

Kenaikan harga minyak dunia juga disebabkan oleh situasi di negara-negara produsen. Situasi di negara-negara produsen antara lain seperti konflik antara Arab Saudi dan Iran. Pihak Arab Saudi mengumumkan memutuskan hubungan dagang dengan Iran. Setelah sebelumnya, Saudi memutuskan hubungan diplomatik dengan Iran. Arab Saudi dan Iran memiliki dua kutub politik agama yang berlawanan, dan kedua negara ini memiliki cadangan minyak yang besar. Merespons ketegangan hubungan dua negara ini, harga minyak jenis Brent naik lebih dari 4 persen (voaindonesia.com 2016). Iran yang menjadi negara anggota OPEC yang memiliki minyak terbesar kedua juga menghadapi ancaman serangan militer Israel, dengan tuduhan menjadi provokator dalam usaha pengeboman para diplomatnya di Georgia, India dan Thailand. Israel yang didukung oleh Amerika Serikat mengembargo Iran dengan membekukan semua transaksi keuangan yang terindikasi berkaitan dengan bank sentral Iran dan memblokir semua aset pemerintah Iran di AS. Sedangkan embargo minyak mempersempit ruang gerak perekonomian Iran. Embargo minyak tersebut dengan cepat menurunkan produksi dan transaksi ekspor minyak Iran. Diperkirakan produksi minyak Iran akan turun 9 persen pada tahun 2012 menjadi rata-rata sekitar 3,3 juta barel per hari, selanjutnya Iran bisa kehilangan lebih dari 300 ribu barel per hari pada tahun 2012 dan 200 ribu barel per hari pada tahun 2013. Sejak awal

tahun 2013, Iran kesulitan mengimpor bahan-bahan pokok seperti beras, minyak goreng, pakan ternak, dan teh. Hal tersebut menyebabkan terjadi meningkatnya harga minyak dunia yang akan mempengaruhi negara-negara pengimpor di seluruh dunia (Pujayanti 2012).

Strategi Bisnis Pertamina Dalam Menghadapi Fluktuasi Harga Minyak Dunia Tahun 2011-2015

Dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia yang menyebabkan harga minyak naik turun. PT Pertamina memasang berbagai macam strategi salah satunya adalah peningkatan kapasitas dan kualitas melalui inovasi produk dan melakukan ekspansi ke luar negeri (tempo.co 2016).

Dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia, PT Pertamina menggunakan strategi bisnis inovasi produk. Inovasi produk yang pertama adalah inovasi produk dalam kilang minyak. Inovasi produk kilang minyak dilakukan untuk meningkatkan kualitas minyak PT Pertamina yang dilakukan dengan kerjasama oleh perusahaan minyak Saudi Arabia yaitu Saudi Aramco (republika.co.id 2013).

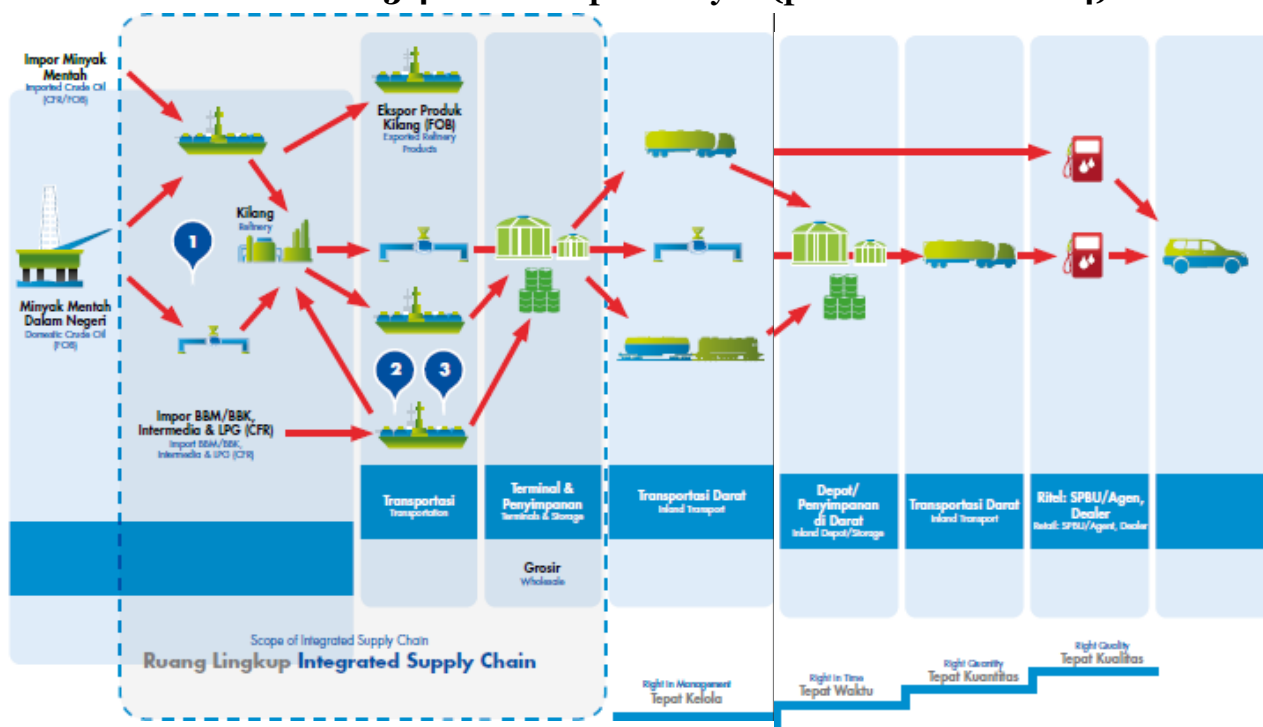
Hubungan kerjasama Indonesia dengan Saudi Arabia sudah berlangsung lama. Hubungan Indonesia dengan Saudi Arabia dilandaskan dengan memiliki persamaan kepentingan dan budaya. Dalam beberapa kasus, Arab Saudi memberikan dukungan politik kepada Indonesia dan mendukung posisi Indonesia pada forum forum internasional (Hidriyah 2016). Dalam adanya hubungan kerjasama tidak menutup kemungkinan bahwa terdapat negara negara yang mempunyai kepentingan masing masing tak lain juga dengan kerjasama antara PT Pertamina (Indonesia) dengan Saudi Aramco (Surya dan Arumsari tt).

Saudi Aramco adalah perusahaan minyak milik negara Kerajaan Arab Saudi dan terintegrasi, minyak bumi dan bahan kimia perusahaan global. Dalam delapan puluh tahun terakhir Saudi Aramco telah menjadi pemimpin dalam eksplorasi hidrokarbon, produksi, penyulingan, distribusi dan pemasaran. Saudi Aramco memimpin industri dalam skala produksi, kehandalan operasional, dan kemajuan teknis. Saudi Aramco adalah eksportir minyak mentah terbesar di dunia, memproduksi sekitar satu dari setiap 8 barel pasokan minyak dunia (saudiaramco.com tt). Saudi Aramco melakukan hubungan kerjasama dengan PT Pertamina dalam segi inovasi produk kilang minyak PT Pertamina diawali dengan pertemuan pada bulan Agustus 2011 kemudian dilanjutkan dengan penandatanganan *Head of Agreement* (HoA) pada bulan Februari 2012. Pembangunan kilang minyak dimulai pada bulan Agustus 2012 dan pada awal 2013, pembangunan kilang minyak masih tetap berjalan dan mengimpor minyak dari Saudi Arabia untuk inovasi produk Pertamina. Kilang minyak yang dilakukannya kerjasama dengan Saudi Aramco adalah kilang minyak Cilacap. Kilang minyak Cilacap adalah satu dari beberapa kilang minyak PT Pertamina yang menghasilkan kapasitas produksi terbesar yakni 348.000 barrel per hari, dan terlengkap fasilitasnya. Kilang ini bernilai strategis karena memasok 34% kebutuhan BBM nasional atau 60% kebutuhan BBM di Pulau Jawa (pertamina.com tt).

Di dalam melakukan kerjasama dengan Saudi Aramco, Pertamina yang mempunyai Kilang minyak terbesar yaitu kilang minyak Cilacap melakukan inovasi produk. Inovasi produk tersebut diawali dengan pembangunan

peningkatan kapasitas kilang eksisting (*Refinery Development Masterplan Program, RDMP*) Cilacap (wartaekonomi.com 2016). Dampak dari RDMP bagi minyak dalam negeri adalah sebagai langkah untuk memastikan bahwa Indonesia memiliki kapasitas pengolahan yang cukup untuk memenuhi permintaan produk bahan bakar dan petrokimia dalam negeri dan dunia yang terus tumbuh. *Partner* strategis juga akan mendapatkan akses ke pasar Indonesia dan dunia yang berkembang pesat. Inovasi produk dengan melakukan pengembangan produksi di Kilang Cilacap dengan melakukan kerjasama dengan Saudi Aramco menghasilkan minyak yang sudah ada menjadi lebih berkualitas untuk diekspor dan untuk dalam negeri (pertamina.com 2014).

Gambar 3.4 Proses Impor Minyak (pertamina.com 2014)



Inovasi produk kilang minyak dilakukan Pertamina melakukan kerjasama dengan Saudi Aramco dilakukan membangun kilang minyak baru di kilang milik Pertamina yaitu kilang Cilacap. Pembangunan kilang baru tersebut juga mengimpor minyak dari Saudi Arabia. Kilang minyak tersebut menggunakan minyak dari Arab Saudi agar yang produk yang dihasilkan menjadi berkualitas hingga sampai ke pasaran. Kilang minyak yang diimpor dibawa dengan menggunakan kapal. Kapal yang berisi minyak dari Saudi Arabia ini akan di bawa ke kilang minyak Cilacap. Setelah itu diolah dan didistribusikan ke masyarakat ataupun untuk diekspor ke luar negeri (pertamina.com 2014).

Dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia PT Pertamina menggunakan strategi bisnis inovasi produk. Dalam penjelasan sebelumnya, sudah dijelaskan mengenai inovasi produk dalam kilang minyak yang melakukan kerjasama dengan perusahaan Saudi Arabia yang bernama Saudi Aramco. Dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia, PT Pertamina juga menggunakan inovasi produk dalam gas. Fluktuasi minyak dunia yang disebabkan oleh gejolak politik Timur Tengah, PT Pertamina tidak menutup jalan kerjasama dengan kawasan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan terjalannya hubungan kerjasama

yaitu PT. Pertamina (Indonesia) dan National Iran Oil Company (Iran), untuk meningkatkan kualitas produknya dengan inovasi produk minyak dan gas.

Hubungan diplomatik Iran dan Indonesia telah dimulai sejak tahun 1950. Sejak itu, Indonesia memiliki kedutaan di Tehran, dan Iran juga memiliki kedutaan besar di Jakarta. Di tingkat global, kedua negara adalah anggota penuh Gerakan Non-Blok (GNB), dan Kelompok D-8. Selama ini hubungan diplomatik kedua negara berjalan baik dan erat. Bahkan pemerintah Iran dan Indonesia terus meningkatkan hubungan bilateral demi kepentingannya masing-masing. Selain diikat oleh berbagai faktor yang menjadi kesamaan kedua negara, Tehran dan Jakarta terus mengembangkan dan memperkuat faktor kolektif yang menjadi unsur pempererat hubungan Iran dan Indonesia. Maka tidak menutup kemungkinan, jika Indonesia, menjalin hubungan kerjasama dengan Irak di sektor minyak dan gasnya (parstoday.com 2016).

Fluktuasi harga minyak dunia yang terjadi tidak menutup kemungkinan akan terjadinya sebuah persaingan maka dari itu strategi global, Iran melakukan strategi-strategi untuk bersaing pada tingkat internasional Negara Iran telah tergabung dengan WIPO (*World Intellectual Property Organization*) sehingga Iran memiliki strategi dalam meningkatkan perekonomian negara (wipo.int tt). NIOC memiliki strategi dengan mengembangkan pengoperasian perusahaan di negara lain dengan membentuk kantor NIOC di China (Beijing), Britania Raya (London), Belanda (Rotterdam) dan India (Mumbai). Hal ini membuat NIOC bisa lebih dekat dengan negara yang disebutkan dan negara-negara sekitarnya. Strategi lainnya, untuk meningkatkan pasar internasional, Iran memfasilitasi beberapa sistem pengoperasian agar produk yang dihasilkan menjadi lebih baik, jika produknya baik maka banyak permintaan penjualan serta harga perjualnya akan mengalami penurunan. Strategi lainnya, Iran memiliki kemudahan serta memberikan harga yang murah dalam penjualan minyak. Negara Iran memang memiliki produksi unggul yaitu minyak dan gas bumi yang melimpah serta harga jual yang murah. Minyak dan gas bumi merupakan sumber energi yang tidak dapat diperbarui serta tidak semua negara mampu mengelola dan memproduksi sumber energi migas seperti Iran (esdm.go.id 2016). National Iran Oil Company (NIOC) merupakan produsen minyak dan gas alam dan distributor yang pemegang sahamnya dan berkantor pusat di Teheran, Iran (Sefriani 2012).

Strategi inovasi produk yang dilakukan Pertamina dengan perusahaan di kawasan Timur Tengah dapat menjadikan produk yang dipasarkan Pertamina di dalam negeri dan untuk di luar negeri menjadi sangat berkualitas. Kapabilitas inovasi dan kreativitas juga telah memungkinkan Pertamina untuk bertahan di tengah beratnya tantangan kondisi lingkungan bisnis dalam dua tahun terakhir ini, terutama terkait dengan merosotnya harga minyak mentah dunia dan tekanan terhadap nilai tukar rupiah (pertamina.com 2015). Inovasi juga berarti memperkenalkan berbagai produk dan jasa yang baru. Di dalam bisnis, inovasi diperlukan untuk mengendalikan dan menciptakan produk untuk mengubah kebutuhan pasar (Indriyani dan Prasetyowati 2008).

Dalam mengubah kebutuhan pasar, perusahaan mencari karyawan-karyawan yang mempunyai inovasi yang sangat tinggi. Inovasi yang sangat tinggi inilah dapat membuat produk-produk yang dihasilkan menjadi produk yang sangat unggul. Dalam memenuhi dan mengubah kebutuhan pasar, Pertamina melakukan inovasi dalam segi produknya. Inovasi tersebut dilakukan oleh Pertamina untuk melihat apa yang menjadi kebutuhan pasar saat menghadapi fluktuasi harga minyak dunia. Kerjasama dengan Saudi Aramco ini dilakukan

dalam memenuhi dan mengubah kebutuhan pasar dengan inovasi dari kilang minyak. Pembangunan kilang minyak dilakukan dengan cara menghadirkan inovasi dengan Saudi Aramco. Pembangunan kilang minyak tersebut membawa Saudi Aramco untuk mengimpor minyak dari negara Arab ke kilang minyak Cilacap tersebut hingga sampai ke tangan produsen (Eliana dan Anatan dalam Rofiaty 2015).

Menurut Friesen dan Miller (dalam Lena 2006), inovasi dalam pengembangan produk merupakan salah satu prasyarat kunci strategi, karena perusahaan harus mampu untuk meningkatkan teknologi, pengetahuan, eksploitasi kapasitas dan meraih pasar dari ide tersebut. Inovasi dalam bentuk produk dan proses dapat berjalan baik jika elemen elemen seperti teknologi, pengetahuan, eksploitasi kapasitas, dan ide-ide kreatif ditingkatkan. Dalam menggunakan konsep inovasi, Pertamina melakukan inovasi produk kilang dengan cara melakukan kerjasama dengan Saudi Aramco, Inovasi produk muncul dari adanya teknologi baru seperti yang di jelaskan oleh Friesen dan Miller maka dari itu apa yang dilakukan oleh Pertamina dalam melakukan inovasi produk dalam kilang minyak adalah langkah yang baik karena Saudi Aramco memimpin industri dan menjadi eksportir minyak terbesar, maka dari itu bahwa Saudi Aramco ini mempunyai teknologi yang sangat canggih dan berkualitas. Ketika Saudi Aramco menerima kerjasama dengan Pertamina dalam kilang minyaknya maka yang terjadi adalah kilang minyak milik Pertamina akan meningkat kualitasnya untuk persediaan di dalam negeri maupun untuk ekspor.

Dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia, PT Pertamina melakukan strategi bisnis pengembangan pasar yang biasanya disebut dengan ekspansi. Ekspansi menurut Bambang Riyanto adalah perluasan modal baik modal tetap maupun modal kerja dalam perusahaan. Strategi ekspansi sama halnya dengan sebuah perusahaan mencari ladang baru untuk menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan lain. Perusahaan mencari ladang baru ke luar negeri untuk memajukan perusahaannya. Perusahaan mencari ladang baru atau melakukan ekspansi sesuai dengan visi dan misi dari perusahaan tersebut (Riyanto dalam Parrangan dkk 2015). Ekspansi yang dilakukan PT Pertamina adalah dengan membuat anak perusahaan baru di luar negeri. Anak perusahaan baru tersebut berada di Aljazair, Irak, dan Libya (pertamina.com 2015). Pertamina melakukan ekspansi ke wilayah Aljazair, Irak dan Libya dikarena ketiga wilayah tersebut memiliki cadangan migas sebesar 16 miliar barel (Wulansari 2016).

Pertamina melakukan ekspansi ke wilayah Timur Tengah dikarenakan Timur Tengah merupakan kawasan yang bernilai sangat strategis karena memiliki cadangan minyak terbesar dunia. Minyak merupakan komoditas ekonomi yang sangat penting dalam industri modern dan keberadaannya semakin langka sehingga sangat menentukan percaturan politik dan ekonomi internasional. Selain itu terdapat persamaan dalam hal agama dan budaya (Lukman 2011).

PT Pertamina Aljazair Blok 405A

Hubungan Indonesia – Aljazair telah dirintis sejak masa perjuangan rakyat Aljazair merebut kemerdekaan dari penjajahan Perancis (1954–1962) (Diaii 2015). Pertamina yang mempunyai visi untuk menjadi perusahaan kelas dunia dan sebagai strategi untuk menghadapi fluktuasi harga minyak dunia. Dalam menghadapi fluktuasi tersebut, Pertamina melakukan pengembangan pasar

dalam hal membangun anak perusahaan di Aljazair. Pembentukan sebuah anak perusahaan merupakan sebuah proses yang kompleks dan berpotensi akan memakan biaya besar, tetapi strategi tersebut memiliki keunggulan karena memberikan kontrol maksimum kepada perusahaan dan karenanya jika berhasil, berpotensi besar untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Maka dari itu, meskipun mengeluarkan biaya besar, Pertamina melakukan hal tersebut untuk kebutuhan minyak nasional dan ekspornya dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia (Daulay 2011).

Ladang minyak yang dioperasikan Pertamina adalah Lapangan Menzel Lejmat North (MLN). Lapangan yang termasuk dalam Blok 405a ini terletak di tengah Gurun Sahara, 800 kilometer dari Kota Alger, 200 km dari perbatasan dengan Libya (finance.detik.com 2016). Pertamina melakukan eksplorasi ke wilayah Aljazair pada 3 Agustus 2011. Langkah PT Pertamina Drilling Services Indonesia (PDSI) melakukan ekspansi ke luar negeri. Anak perusahaan PT Pertamina (Persero) ini, akan mengoperasikan Rig Produk dalam negeri di Blok 405a Aljazair, dimana Pertamina menjadi operator di Blok tersebut (pertamina.com 2014).

Dikutip dari pernyataan Suwardi Somantri, *Vice President Strategic Human Resources*, pembentukan Pertamina Aljazair adalah untuk kepentingan bisnis dan strategi dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia. Pembentukan Pertamina di Aljazair menyesuaikan dengan visi dan misi Pertamina yaitu *aggressive in upstream* (pertamina.com 2014). *Aggressive upstream* dalam minyak dan gas adalah *sebuah* kegiatan produksi dimana hal utama yang dilakukan dalam *upstream* yaitu pencarian sumber (ekplorasi) dan ekstraksi. Kegiatan eksplorasi yaitu mencari sumber minyak dan gas bumi dengan teknik-teknik tertentu, sedangkan ekstraksi disini adalah proses mengeluarkan minyak dan gas dari dalam bumi ke permukaan (idpipe.com 2014). Dalam pencapaian PT Pertamina Aljazair menghasilkan total Net Produksi 38,5 MBOEPD (pertamina.com 2015). Pertamina telah mengembangkan sumber pasokan minyak untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri. Produksi minyak bagian Pertamina dari lapangan di Aljazair (*Saharan Blend*) akan diprioritaskan untuk dibawa ke tanah air selama memenuhi kelayakan teknis dan keekonomian. Hal ini secara strategis menjadi bagian dari upaya Pertamina dalam meningkatkan ketahanan energi nasional dan menghadapi fluktuasi harga minyak dunia (pertamina.com 2013).

PT Pertamina Blok West Qurna-1

Irak merupakan salah satu negara dengan perekonomian yang potensial dan pelaku bisnis di dunia mencoba memasuki Irak sebagai pasar alternatif saat ini. Kesempatan berinvestasi di Irak sangat terbuka karena lokasinya yang strategis di Timur Tengah, sehingga cocok untuk perdagangan dan investasi. Selain itu Irak merupakan salah satu negara penghasil minyak terbesar di kawasan Timur Tengah setelah Arab Saudi. Irak memiliki pasar yang luas dan tingkat permintaan yang tinggi dengan GDP per kapita mencapai US\$ 2,245 dan GDP per kapita PPP US\$ 3,588 pada tahun 2009 (Kementerian Perdagangan RI 2010). Maka tidak menutup kemungkinan, jika Indonesia melakukan hubungan bilateral dengan Irak di sektor minyaknya. Menteri perminyakan Irak mengajak Pertamina untuk meningkatkan porsi kepemilikan di blok-blok Irak termasuk meneruskan impor minyak mentah yang sudah dilakukan (pertamina.com 2016).

Dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia, Pertamina melakukan pembangunan anak perusahaan di luar negeri salah satunya di kawasan Timur Tengah yang bertepatan di Irak. Sejak tanggal 29 November 2013, Perusahaan melalui PT Pertamina Irak Eksplorasi Produksi (PIREP) telah melakukan eksplorasi di Blok West Qurna-1 di Irak. Awalnya sebelum mendapatkan eksplorasi di Blok West Qurna-1, Pertamina mengikuti lelang setelah memenuhi semua persyaratan yang ada dan memperoleh persetujuan dari para *parties* dan Pemerintah Irak, akhirnya Pertamina melalui PT Pertamina Irak Eksplorasi Produksi (PIEP) resmi sebagai salah satu pemegang *participating interest* di Lapangan West Qurna I. West Qurna-1 merupakan tonggak sejarah dalam *milestone* pertumbuhan Pertamina di kancah usaha hulu internasional. Pada saat Pertamina melakukan pengembangan pasar ke Irak, Pertamina dan Irak menandatangani nota kesepakatan antara Pertamina dan Irak.

Total produksi blok West Qurna -1 pada bulan Nopember 2014 mencapai 370 ribu barel minyak perhari (KBOPD), dibanding dengan produksi Januari 2014 menurun 30 ribu barel minyak per hari. Penurunan produksi disebabkan oleh adanya pembatasan produksi dari Pemerintah Irak karena terbatasnya fasilitas ekspor minyak dan kualitas minyak tidak sesuai dengan ambang batas ekspor serta terlambatnya proses pengadaan “*Desalter Unit*” yang berakibat pada penutupan sementara sumur produksi yang memiliki kadar garam tinggi (maks. 30 PTB) (pertamina.com 2013).

Dalam pengembangan produksinya Irak menghasilkan total Net Produksi 37,1 MBOEPD (pertamina.com 2015). Pertamina yang telah terlebih dahulu memiliki aset yang sangat potensial dikembangkan di Irak, siap menjadi lokomotif bagi *Indonesia Incorporated* dalam membantu percepatan proses rekonstruksi Irak sekaligus pengembangan usaha BUMN Indonesia di negara tersebut. Sumber energi di Irak sangat besar dan Pertamina dapat menyediakan pasar bagi Indonesia dengan minyak mentah untuk kilang minyak dan juga dengan produk gas seperti LPG dan LNG. Indonesia juga dapat mengimpor beberapa produk pertanian sehingga ada manfaat yang saling menguntungkan. Sebagaimana diketahui, Indonesia mengalami peningkatan *demand crude oil* maupun produk berbasis *hydrocarbon*. Pada tahun 2015, Indonesia membutuhkan minyak bumi hingga 300.000 barel per hari sehingga ekspansi bisnis Pertamina ke luar negeri, termasuk ke Irak yang kaya sumber daya migas, sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan migas tersebut. Pembangunan anak perusahaan Pertamina di Irak juga menghasilkan keuntungan oleh kedua belah pihak (pertamina.com 2012).

Pertamina EP Libya

Hubungan bilateral Indonesia dengan Libya berjalan dengan baik yang didukung dengan kesamaan sebagai negara berkembang yang bermayoritas penduduk muslim. Selain itu kedua negara juga merupakan anggota OKI dan GNB. Indonesia dan Libya menjalin hubungan baik dengan saling memberikan dukungan pada pencalonan di berbagai organisasi internasional. Indonesia dan Libya membuka hubungan diplomatik pada 17 Oktober 1991 di New York (PBB), melalui penandatanganan Komunike Bersama RI-Libya oleh Wakil Tetap RI untuk PBB, Dubes Nana S. Sutresna, dan Wakil Tetap Libya untuk PBB, Dubes Dr. Ali A. Treiki. Pada tanggal 12 Oktober 1995, Y.M. Tajuddin Ali Al-Jerbi

sebagai Duta Besar Libya yang pertama untuk Indonesia, berkedudukan di Jakarta, menyerahkan Surat-Surat Kepercayaannya kepada Presiden RI (kemlu.go.id tt). Libya merupakan negara kaya migas, maka dari itu Pertamina membuka hubungan kerjasama dengan Libya melalui membangun anak perusahaan baru di Libya. Pada tahun 2011 PT Pertamina tercatat tengah mengelola blok Sirt dan Sabrata di lepas pantai Libya melalui Pertamina E&P Libya Limited. Perusahaan ini mengeksplorasi dan memproduksi minyak dan gas di bawah Perjanjian Eksplorasi dan Produksi (EPSA) dengan National Oil Corporation (NOC) (Pujayanti 2011). Pembangunan blok migas di Sirt dan Sabrata belum dilakukan karena terjadinya konflik di Libya. Konflik yang terjadi di Libya saat pasukan pemberontak mengklaim telah berhasil mengambil alih ibukota Tripoli. Namun, konflik antara pemberontak dengan pasukan rezim Muammar Khadafi masih berlangsung dan menyebabkan pengolahan blok migas Sirt dan Sabrata menjadi terhenti (viva.co.id 2011).

Strategi bisnis Pertamina dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia dengan melakukan pengembangan pasar di melalui membangun anak perusahaan di Aljazair, Irak, dan Libya dapat menjadi salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan produksi minyak mentah, yang secara langsung dapat memperkuat ketahanan energi nasional. Anak perusahaan menurut Niswonger (dalam Puspitasari dan Latrini 2014) adalah perusahaan yang dikendalikan oleh perusahaan induk. Pembangunan anak perusahaan baru di Aljazair, Irak, dan Libya dikendalikan oleh perusahaan induk yaitu Pertamina dalam menjalankan ekspansi tersebut. Dalam meningkatkan dan memperkuat ketahanan energi nasional, Pertamina membangun dan mencari ladang ladang minyak baru di luar negeri khususnya di negara negara yang mempunyai cadangan minyak terbesar salah satunya di Aljazair, Irak, dan Libya (pertamina.com 2014).

Definisi ekspansi menurut Alex S. Nitisemito (Nofiyanti dkk tt) adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperbesar perusahaan dari ukuran yang lebih kecil menjadi ukuran yang lebih besar karena permintaan yang makin bertambah terhadap barang-barang atau jasa-jasanya. Pertamina melakukan pengembangan pasar untuk memperbesar perusahaannya apalagi ketika harga minyak berfluktuatif Pertamina melakukan pengembangan pasar ke kawasan Timur Tengah dengan membangun anak perusahaan di Aljazair, Irak, dan Libya. Langkah yang diambil oleh Pertamina adalah langkah dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia apalagi makin bertambahnya permintaan pasar dalam negeri maupun untuk ekspor. Permintaan yang bertambah ditengah fluktuasi harga minyak dunia menjadikan Pertamina membangun anak perusahaan baru yang di kendalikan sendiri oleh Pertamina. Ekspansi tersebut dilakukan untuk meningkatkan ketahanan energi minyak dan gas Pertamina apalagi kawasan Timur Tengah merupakan kawasan yang mempunyai pasokan minyak dan gas yang melimpah.

Strategi bisnis yang dilakukan Pertamina pada tahun 2011-2015 dengan sebelum tahun 2011-2015 sangat berbeda. Pada sebelum tahun 2011-2015, Pertamina hanya mengandalkan efisiensi dan efektivitas dan masih belum terjalannya kerjasama bahkan perluasan pasar ke kawasan Timur Tengah tetapi pada tahun 2011-2015, Pertamina telah melakukan strategi bisnis yaitu inovasi produk dan ekspansi dengan cara menjalin kerjasama dengan kawasan Timur Tengah dalam hal inovasi produk minyak dan gasnya dan melakukan ekspansi ke Timur Tengah dengan membangun anak perusahaan baru di Aljazair, Irak, dan Libya karena

Pertamina tahu bahwa Timur Tengah memiliki potensi yang sangat strategis dalam sektor minyak dan gasnya.

Kesimpulan

Fluktuasi tersebut juga berdampak pada Pertamina, dampak tersebut berpengaruh terhadap pengembangan energi gas bumi dan produk kilang minyak dan gas karena sampai saat ini penjualan kilang minyak dan gas Pertamina sebagian besar untuk tujuan ekspor. Penurunan harga minyak mentah juga menyebabkan nilai ekspor minyak mentah menurun dan penurunan harga minyak mentah berdampak pada penurunan harga pokok produksi. Kenaikan harga minyak dunia juga menyebabkan kenaikan ekspor produk migas dan berdampak pada kenaikan nilai produksi. Kenaikan harga minyak dunia juga menyebabkan adanya kenaikan harga minyak dalam negeri. Jadi, fluktuasi harga minyak dunia menyebabkan perusahaan minyak seperti PT Pertamina mengambil strategi bisnis dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia. Strategi bisnis Pertamina dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia ada dua yaitu peningkatan kapasitas dan kualitas melalui inovasi produk dan melakukan ekspansi ke luar negeri.

Strategi bisnis yang pertama adalah dengan inovasi produk. Inovasi produk yang dilakukan PT Pertamina ada dua yaitu inovasi produk dalam bentuk kilang minyak dan inovasi produk dalam bentuk gas. Inovasi produk dalam bentuk kilang minyak ini dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan Saudi Aramco dan inovasi produk dalam bentuk gas ini dengan menjalin kerjasama dengan Iran.

Pertamina melakukan inovasi produk dengan menjalin kerjasama dengan Saudi Aramco karena perusahaan tersebut memimpin industri dalam skala produksi, kehandalan operasional, dan kemajuan teknis. Saudi Aramco adalah eksportir minyak mentah terbesar di dunia, memproduksi sekitar satu dari setiap 8 barel pasokan minyak dunia dan Saudi Arabia sangat kaya dalam hal minyaknya. Inovasi produk kilang minyak ini dengan cara Pertamina dan Saudi Aramco membangun kilang minyak di Cilacap dengan mengimpor minyak yang berada di Saudi Arabia sehingga minyak yang dihasilkan dengan kerjasama tersebut adalah kilang minyak yang mempunyai kualitas yang baik sebelum di distribusikan ke dalam negeri dan untuk di ekspor karena sebagian besar minyak Pertamina untuk tujuan ekspor.

Inovasi produk yang dilakukan oleh Pertamina adalah dalam sektor gas. Pertamina melakukan inovasi produk gas dengan menjalin kerjasama dengan NIOC (*National Iran Oil Company*). Pertamina memilih NIOC dalam melakukan inovasi produk gasnya karena Iran memang memiliki produksi unggul yaitu dalam Minyak dan Gas Bumi yang melimpah serta harga jual yang murah

Strategi bisnis yang kedua adalah dengan melakukan ekspansi ke luar negeri. Dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia, Pertamina melakukan pengembangan pasar ke luar negeri. Pengembangan pasar tersebut berada di kawasan Timur Tengah. Negara negara yang menjadi tujuan ekspansi oleh Pertamina adalah Aljazair, Irak, dan Libya. Dalam pencapaiannya, Pertamina mengembangkan pasarnya ke Aljazair menghasilkan total Net Produksi 38,5 MBOEPD. Pertamina telah mengembangkan sumber pasokan minyak untuk

pemenuhan kebutuhan dalam negeri. Produksi minyak bagian Pertamina dari lapangan di Aljazair (Saharan Blend) akan diprioritaskan untuk dibawa ke tanah air selama memenuhi kelayakan teknis dan keekonomian. Hal ini secara strategis menjadi bagian dari upaya Pertamina dalam meningkatkan ketahanan energi nasional dan menghadapi fluktuasi harga minyak dunia.

Pertamina mengembangkan pasarnya ke Irak dalam pengembangan produksinya Irak menghasilkan total Net Produksi 37,1 MBOEPD. Pertamina yang telah terlebih dahulu memiliki aset yang sangat potensial dikembangkan di Irak. Dalam ekspansinya ke Libya, Pertamina belum menjalankannya dikarenakan terdapat konflik yang berada di Libya sehingga mengganggu stabilitas jalannya produksi blok migas yang berada disana.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Goldschmidt, Arthur & Lawrence Davidson. "A Concise History of Middle East" (Colorado. Westview Press, 2006).
- Singer, David. "The Level-Of-Analysis Problem In International Relations" (Cambridge University Press, 1961), <http://jonathanrenshon.com/Teaching/NPS/ResearchDesign/Levels%20of%20Analysis%20Problem%20in%20IR.pdf>.

Artikel Jurnal

- Ayu Lestari, Bunga. "Dampak Pengembangan Shale Oil Amerika Serikat Terhadap OPEC (ORGANIZATION of EXPORTING COUNTRIES)", *JOM FISIP* 2, no. 2 (Oktober 2015). [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=349315&val=6444&title=DAMPAK%20PENGEMBANGAN%20SHALE%20OIL%20AMERIKA%20SERIKAT%20TERHADAP%20OPEC%20\(ORGANIZATION%20of%20EXPORTING%20COUNTRIES\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=349315&val=6444&title=DAMPAK%20PENGEMBANGAN%20SHALE%20OIL%20AMERIKA%20SERIKAT%20TERHADAP%20OPEC%20(ORGANIZATION%20of%20EXPORTING%20COUNTRIES)).
- Daulay, Raihanah. "Faktor Faktor Yang Menentukan Ekspansi Perusahaan Ke Pasar Global". *Jurnal Manajemen & Bisnis* 11 no. 01 (April 2011). http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/126/pdf_23.
- Damayanthi, Vivin Retno. "Proses Industrialisasi Di Indonesia Dalam Prespektif Ekonomi Politik". *Journal of Indonesian Applied Economics* 2. no.1 (2008). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=259645&val=7037&title=POSES%20INDUSTRIALISASI%20DI%20INDONESIA%20DALAM%20PRESPEKTIF%20EKONOMI%20POLITIK>.
- Dalimunthe, Darmansyah. "Konservasi Energi di Kilang Gas Alam Cair/ LNG Melalui Peningkatan Efisiensi Pembakaran Pada Boiler". *Jurnal Teknologi Proses* 5. no. 2 (2006). [http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/15409/1/tkp-jul2006-%20\(15\).pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/15409/1/tkp-jul2006-%20(15).pdf)
- Djaelani, Aunu. "Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif". *Majalah Ilmiah Pawiyatan* 20, no.1 (2013). <http://E-Journal.Ikip-Veteran.Ac.Id/Index.Php/Pawiyatan/Article/Viewfile/55/64>.
- Diai, Ahmad. "Motivasi Indonesia Mengakuisisi Ladang Minyak Di Aljazair Pada Tahun 2013". *Jom FISIP* 2, no. 1 Februari 2015. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=294884&val=6444&title=MOTIVASI%20INDONESIA%20MENGAKUISISI%20LADANG%20MINYAK%20DI%20ALJAZAIR%20PADA%20TAHUN%202013>

- Elliatan, Lena. "Strategi Inovasi Dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia: Pendekatan Model Simultan Dan Model Sekuensial". *Jurnal Manajemen* 6, no. 1 (Nov 2006). <http://majour.maranatha.edu/index.php/jurnalmanajemen/article/view/181+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=id>.
- Hari, Abdul Hadi. "Mengembangkan Pemasaran Strategis Melalui Pendekatan Perilaku Organisasional". *Magistra*, no. 89 (September 2014). <http://journal.unwidha.ac.id/index.php/magistra/article/view/439/377>.
- Hartini, Sri. "Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis". *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 1 (Maret 2012). <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/viewFile/18375/18200>.
- Herianto, Ehho. "Prospek Keberadaan Opec Dalam Pengendalian Harga Minyak Dunia". *eJournal Ilmu Hubungan Internasional* 1 . no. 2 (2013). [http://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/06/full%20\(06-14-13-08-43-08\).pdf](http://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/06/full%20(06-14-13-08-43-08).pdf)
- Hidriyah, Sita. "Reformasi Arab Saudi". *Majalah Info Singkat Hubungan Internasional* 8. no.09 (Mei 2016). http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info%20Singkat-VIII-9-I-P3DI-Mei-2016-60.pdf
- Indriani, Farida dan Eko Prasetyowati. "Studi Mengenai Inovasi Produk Pada Usaha Kecil Kerajinan Ukiran Di Jepara". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* 7, no 2 (September 2008). http://eprints.undip.ac.id/34004/1/Studi_inovasi_produk.pdf.
- Lukman, Fahmi. "Meningkatkan Peran Indonesia di Kawasan Timur Tengah Melalui OKI". *Tabloid Diplomasi*. 24 April 2011, <http://www.tabloiddiplomasi.org/previous-isuue/135-april-2011/1091-meningkatkan-peran-indonesia-di-kawasan-timur-tengah-melalui-oki.html>
- Nofiyanti, Nofa, Drs. Bambang Sunarko, MM, Ekaningtyas Widiastuti, SE, M.Si. "Analisis Kelayakan Investasi Dalam Rangka Ekspansi (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Satria Kabupaten Banyumas)". <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca1/article/download/808/26+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=id>.
- Olivia, Yessi. "Level Analisis Sistem dan Teori Hubungan Internasional". *Jurnal Transnasional* 5, no. 1 (2013). <http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JTS/article/view/1796>.
- Parrangan, Ezra Randalinggi, Srikandi Kumadji dan Edy Yulianto. "Analisis Strategi Perusahaan Dalam Ekspansi Pasar Luar Negeri (Studi Kasus Pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Akuisisi Thang Long Cement Company di Vietnam)". *Jurnal Administrasi Bisnis* 26, no. 2 (September 2015). [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=347132&val=6468&title=ANALISIS%20STRATEGI%20PERUSAHAAN%20DALAM%20EKSPANSI%20PASAR%20LUAR%20NEGERI%20\(Studi%20Kasus%20Pada%20PT.%20Semen%20Indonesia%20\(Persero\)%20Tbk%20dalam%20Akuisisi%20Thang%20Long%20Cement%20Company%20di%20Vietnam\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=347132&val=6468&title=ANALISIS%20STRATEGI%20PERUSAHAAN%20DALAM%20EKSPANSI%20PASAR%20LUAR%20NEGERI%20(Studi%20Kasus%20Pada%20PT.%20Semen%20Indonesia%20(Persero)%20Tbk%20dalam%20Akuisisi%20Thang%20Long%20Cement%20Company%20di%20Vietnam))
- Permatasari, Desy Erika, Djamhur Hamid dan Wilopo. " Penentuan Strategi Bisnis Manajemen Hotel Dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus Di Quds Royal Hotel Surabaya)". *Jurnal Administrasi Bisnis* 27, no 1 (Oktober 2015). <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/1088/1271>.

- Prawiades. "Analisis Strategi Bersaing Industri Bisnis Farmasi/Apotek Di Kota Pekanbaru". *JOM FISIP* 2, no. 2 (Oktober 2015). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=349442&val=6444&title=ANALISIS%20STRATEGI%20BERSAING%20INDUSTRI%20BISNIS%20FARMASI/APOTEK%20DI%20KOTA%20PEKANBARU>.
- Pupitasari, Ketut Dian dan Made Yeni Latrini. "Pengaruh Ukuran Perusahaan, Anak Perusahaan, Leverage Dan Ukuran Kap Terhadap Audit Delay". *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 8, no.2 (2014). <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/8145/7254>.
- Pujayanti, Adirini. "PASCA DEMOKRATISASI TIMUR TENGAH", *Info Singkat Hubungan Internasional* 3, no. 19 (Oktober 2011). http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info%20Singkat-III-19-I-P3DI-Oktober-2011-16.pdf
- Pujayanti, Adirini. "Sanksi Ekonomi terhadap Iran dan DampakInternasionalnya". *Info Singkat Hubungan Internasional* 4, no. 4(Februari 2012). http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info%20Singkat-IV-4-II-P3DI-Februari-2012-16.pdf
- Rahayu, Raeny Purnamasari, Puji Suci Dharmayanti dan Pri Handini. "Strategi Keuangan Matriks Sebagai Alat Bantu Keputusan Investasi Dan Pembiayaan". *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* 2, no 2 (Agustus 2013). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=164904&val=5240&title=STRATEGI%20KEUANGAN%20MATRIKS%20SEBAGAI%20ALAT%20BANTU%20KEPUTUSAN%20INVESTASI%20DAN%20PEMBIAYAAN>.
- Rofiaty. "Analisis Proses Strategi Inovasi Dari Perspektif Pengembangan Diri Seorang Entrepreneur(Studi pada UKM "City Branding" di Malang Raya)". *Jurnal Manajemen Sumber daya Manusia* 9, no. 1 (Juni 2015). [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=381168&val=5260&title=ANALISIS%20PROSES%20STRATEGI%20INOVASI%20DARI%20PERSPEKTIF%20PENGEMBANGAN%20DIRI%20SEORANG%20ENTREPRENEUR%20\(Studi%20pada%20UKM%20%20C3%A2%E2%82%AC%20C5%93City%20Branding%20%20C3%A2%E2%82%AC%20%20di%20Malang%20Raya](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=381168&val=5260&title=ANALISIS%20PROSES%20STRATEGI%20INOVASI%20DARI%20PERSPEKTIF%20PENGEMBANGAN%20DIRI%20SEORANG%20ENTREPRENEUR%20(Studi%20pada%20UKM%20%20C3%A2%E2%82%AC%20C5%93City%20Branding%20%20C3%A2%E2%82%AC%20%20di%20Malang%20Raya).
- Rofidah, Ida. "Penyalahgunaan Perjanjian Lisensi Merek Dalam Praktek Bisnis Hak Atas Kekayaan Inteletual". *Jurnal Cita Hukum* 2, no. 1 (Juni 2015). <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/citahukum/article/viewFile/1847/pdf>.
- Sefriani. "Status Hukum Aset Perusahaan Negara Dalam Hukum Internasional". *Mimbar Hukum* 24, no.3 (Oktober 2012). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=281503&val=7175&title=STATUS%20HUKUM%20ASET%20PERUSAHAAN%20NEGARA%20DALAM%20HUKUM%20INTERNASIONAL>
- Siyamtinah. "Aliansi Strategik: Faktor Pendorong Dan Hambatannya". *Sultan Agung* 45, No. 119 (September-Nopember 2009). <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/majalahilmiahsultanagung/article/view/17/13>.
- Slamet, Giarti. "Strategi Bisnis Dan Keunggulan Kompetitif". <http://stiaasmisolo.ac.id/jurnal/index.php/jmbb/article/download/38/36+d=1&hl=n&ct=clnk&gl=id>.
- Sudrajat, Darjat. "Kapabilitas Dinamik, Kinerja Inovasi, Dan Kinerja Perusahaan Jasa Logistik Di Indonesia (Suatu Kerangka Penelitian)". *Binus Business*

- Review* 4, no. 2 (November 2013).
<http://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/viewFile/1396/1255>.
- Surya, Aelina dan Dra Ratu Rayanti Arumsari. "Peran Pemerintah Republik Indonesia Dalam Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (Tki) Sektor Informal Di Arab Saudi".
<http://www.gps.hi.unikom.ac.id/download/Prof-Aelina-Ratu-Rayanti.pdf>
- Stewart, Milton dan Ryan D. Maughn, "INTERNATIONAL JOINT VENTURES, A PRACTICAL APPROACH", Davis Wright Tremaine (2011),
<http://www.dwt.com/files/Publication/1b841dbe-3453-4983-97cd-d6f5b44e5b2f/Presentation/PublicationAttachment/47d38fco-1cc3-4c3e-b91f-d8aacd2ce6d1/International%20Joint%20Ventures%20Article%20Stewart.pdf>
- Utami, Iftia Putri. "Pengaruh Akuisisi Terhadap Profitabilitas Perusahaan Pengakuisisi". *Jurnal Universitas Negeri Padang*.
<http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/mnj/article/download/536/306+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=id>.
- Utama, I Gusti Bagus Rai. "Pemilihan Teknik Analisis Penelitian" (Power Point yang dipresentasikan Teknik Analisis Penelitian Pariwisata. Universitas Dhyana Pura Bali. Januari, 2016).
https://www.researchgate.net/publication/289658477_Teknik_Analisis_Penelitian_Pariwisata.
- Somantri, Gumilar Rusliwa. "Memahami Metode Kualitatif". *Makara, Sosial Humaniora* 9, no. 2 (Desember 2005).
<http://yusuf.staff.ub.ac.id/files/2012/11/MemahamiMetpenKualitatif.pdf>
- Saputra, Fahrurozi dan Erna Rochana. "Strategi Ekonomi Masyarakat Pasca perencanaan Pembangunan Kampus Institut Teknologi Sumatera (Studi tentang Perubahan Sosial di Desa Sabah Balau, Kecamatan Tanjung Bintang, Kabupaten Lampung Selatan)". *Jurnal sosiologi* 16 no. 1(2012).
[http://download.portalgaruda.org/article.php?article=258215&val=7021&title=STRATEGI%20EKONOMI%20MASYARAKAT%20PASCAPERENCANAAN%20PEMBANGUNAN%20KAMPUS%20INSTITUT%20TEKNOLOGI%20SUMATERA%20\(Studi%20tentang%20Perubahan%20Sosial%20di%20Desa%20Sabah%20Balau,%20Kecamatan%20Tanjung%20Bintang,%20Kabupaten%20Lampung%20Selatan\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=258215&val=7021&title=STRATEGI%20EKONOMI%20MASYARAKAT%20PASCAPERENCANAAN%20PEMBANGUNAN%20KAMPUS%20INSTITUT%20TEKNOLOGI%20SUMATERA%20(Studi%20tentang%20Perubahan%20Sosial%20di%20Desa%20Sabah%20Balau,%20Kecamatan%20Tanjung%20Bintang,%20Kabupaten%20Lampung%20Selatan)).
- Suriatna, Danny dan R.R. Retno Ardianti. "Analisa Modal Sosial Dan Inovasi Produk Pada Pengusaha Mikro Dan Kecil Di Jawa Timur". *Agora* 1, no. 3,(2013),
<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=193782&val=6509&title=ANALISA%20MODAL%20SOSIAL%20DAN%20INOVASI%20PRODUK%20PADA%20PENGUSAHA%20MIKRO%20DAN%20KECIL%20DI%20JAWA%20TIMU>.
- Suroso, Bayu Hendrawan dan Sri Setyo Iriani. "Pengaruh Inovasi Produk Dan Harga Terhadap Minat Beli Mie Sedaap Cup". *Jurnal Ilmu Manajemen* 2, no. 4 (Oktober 2014). <http://ejournal.unesa.ac.id/article/13335/56/article.pdf+&cd=20&hl=en&ct=clnk&gl=id>.

Artikel Koran

- Akbar, Raden Jihad, Chandra G. Asmara, Arie Dwi Budiawati. "Jurus Pertamina Saat Harga Minyak Anjlok". *Viva.co.id*, 17 Desember 2015.
<http://fokus.news.viva.co.id/news/read/712262-jurus-pertamina-saat-harga-minyak-anjlok/2>.

Nirmala, Ronna. "Faktor Faktor Perubahan Harga Minyak Dunia". *Beritaagar.id*, 18 Januari 2016. <https://beritaagar.id/artikel/berita/faktor-faktor-perubahan-harga-minyak-dunia>.

Suryowati, Estu " *Pertamina Berpeluang Lakukan Ekplorasi Migas di Iran*", Kompas.com, 2015, <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/06/05/094108726>

Berita Online

BBC. Krisis Timur Tengah ancam harga minyak?". 22 Februari 2011.

http://www.bbc.com/indonesia/majalah/2011/02/110222_timtengminyak.shtml

CNN Indonesia. "Jual BBM Sampai Timur Tengah, Pertamina Sapih Anak Usaha Baru". 5 November 2015.

<http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20151105083600-85-89590/jual-bbm-sampai-timur-tengah-pertamina-sapih-anak-usaha-baru/>.

Covesia.com. "Inilah Profil Kilang Minyak Cilacap IV. 29 November 2014, <http://www.covesia.com/berita/2072/inilah-profil-kilang-minyak-cilacap-iv.html>

Detik.com. "Dampak Kesepakatan Nuklir Iran, Harga Minyak Bakal Tetap Rendah". 5 April 2015. <http://finance.detik.com/energi/d-2878209/dampak-kesepakatan-nuklir-iran-harga-minyak-bakal-tetap-rendah>.

Detik.com. "Arab Saudi dan Iran 'Tegang', Benarkah Karena Minyak?". 5 Januari 2016, <https://finance.detik.com/energi/3111293/arab-saudi-dan-iran-tegang-benarkah> karena-minyak.

Detik.com. "Mengintip Ladang Minyak Pertamina di Tengah Gurun Sahara". 3 Oktober 2016, <http://finance.detik.com/energi/3311739/mengintip-ladang-minyak-pertamina-di-tengah-gurun-sahara>

Energizing Asia. Rig PDSI Siap Beroperasi di Aljazair, no.38(2014), hal 1, http://www.pertamina.com/media/914f05ae-c94f-4d7f-bc33-4c9855ea3ee3/Energia_290914.pdf

Energizing Asia. "Struktur organisasi mengikuti strategi perusahaan". no.24(2014), hal 2, <http://www.pertamina.com/media/d0432462-74f2-457f-9164-f89145b4fc16/energia%2024-16%20JUNI%202014%20ok.pdf>

Energizing Asia. "Irak Ajak Indonesia Tingkatkan Kerja Sama Bilateral". 5 Desember 2016, <http://www.pertamina.com/media/596a1a83-eb24-462a-baa2-8e0400019f08/energia%2048-5%20Desember%202016-ok-REVISI.pdf>

Hizbut Tahrir.co.id. "Kalahkan Arab Saudi, Venezuela Kini Punya Cadangan Minyak Terbesar". 20 Juni 2011, <https://hizbut-tahrir.or.id/2011/07/20/kalahkan-arab-saudi-venezuela-kini-punya-cadangan-minyak-terbesar/>.

Iran Irib World Service. "OPEC dan Harga Minyak Global". 8 Juni 2015, <http://indonesian.trib.ir/ranah/equilibrium/item/96453-opec-dan-harga-minyak-global>

Iran Indonesia Radio. "Penurunan Harga Minyak Dunia dan Peringatan IMF". 27 Oktober 2015. <http://indonesian.trib.ir/editorial/fokus/item/102104-penurunan-harga-minyak-dunia-dan-peringatan-imf>

Kontan.co.id. "Ekspor Migas Juni Merosot 2,87%", 2 Agustus 2010, <http://nasional.kontan.co.id/news/ekspor-migas-juni-merosot-287-1>,

Liputan 6. "Ini 6 Penyebab Turunnya Harga Minyak". 18 Agustus 2015. <http://bisnis.liputan6.com/read/2295332/ini-6-penyebab-turunnya-harga-minyak>.

- Media Pertamina. “Iran Resmi Jadi Pemasok Baru LPG Untuk Pertamina”. 2016, <http://www.pertamina.com/news-room/siaran-pers/iran-resmi-jadi-pemasok-baru-lpg-untuk-pertamina>
- Media Pertamina. “Pertamina Jadi Lokomotif Indonesia Incorporated di Irak”. 2 Juli 2012, <http://www.pertamina.com/media/c1802d68-4cbf-428f-b637-c2e8226e54d0/jul1.pdf>
- Media Pertamina. “Pertamina Menjadi Pionir Energi Baru Terbarukan”, no.49 (2010), <http://www.pertamina.com/media/e47c2a6a-79b5-423b-93d9-55cac9b7a92d/dec1.pdf>
- Okezone. “Harga Minyak Mentah Dunia Dari Masa Ke Masa”. 2 Januari 2015, <http://economy.okezone.com/read/2015/01/01/19/1086720/hargaminya-kmentah-dunia-dari-masa-ke-masa>.
- Parstoday.com. “Menelisik Hubungan Iran-Indonesia 1”. 10 Desember 2016, <http://parstoday.com/id/radio/indonesia-i27898-menelisik-hubungan-iran-indonesia-1>
- Pertamina.com. “Pertamina Tandatangani MoU Dengan Tiga Mitra Strategis Untuk Upgrade Lima Kilang di Indonesia”. 10 Desember 2014, <http://www.pertamina.com/news-room/siaran-pers/pertamina-tandatangani-mou-dengan-tiga-mitra-strategis-untuk-upgrade-lima-kilang-di-indonesia>
- Pertamina.com. “Pertamina Kembangkan Ladang Minyak Raksasa Di Iran”. <http://www.pertamina.com/news-room/seputar-energi/pertamina-kembangkan-ladang-minyak-raksasa-di-iran/NewsDetailM>
- Pertamina.com. “Lewat Irak Produksi Digerak”. <http://www.pertamina.com/newsroom/seputar-energi/lewat-irak-produksi-digerak/?alttemplate=print>
- Pertamina.com. “Ekspansi ke Luar Negeri, Pertamina Perkuat Ketahanan Energi Nasional”. 15 Mei 2014, <http://www.pertamina.com/news-room/siaran-pers/ekspansi-ke-luar-negeri,-pertamina-perkuat-ketahanan-energi-nasional/>
- Republika.co.id. Kerja Sama Pertamina-Saudi Aramco Bangun Kilang di Cilacap, 24 November 2015, <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/korporasi/15/11/24/nybbk7382-kerja-sama-pertaminasaudi-aramco-bangun-kilang-di-cilacap>
- Sindo News. “Harga Minyak Dunia Melonjak Naik Terimbas Konflik Arab Saudi-Iran”. 4 Januari 2016. <http://ekbis.sindonews.com/read/1074176/35/harga-minyak-dunia-melonjak-naik-terimbas-konflik-arab-saudi-iran-1451869506>
- Tempo.co. “Begini Cara Pertamina Hadapi Fluktuasi Harga Minyak”. 22 Juli 2016, <https://m.tempo.co/read/news/2016/07/22/090789836/begini-cara-pertamina-hadapi-fluktuasi-harga-minyak>
- Ventureonsite. “Engie wins US\$ 1.2 bn greenfield Fadhili IPP project in Saudi Arabia”. 31 Januari 2017, <https://www.venturesonsite.com/news/tag/saudi-aramco/>
- Viva.co.id. “Pertamina Berharap Kembali Operasi di Libya”, *Viva.co.id*, 24 Agustus 2011, <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/242822-pertamina-berharap-kembali-garap-blok-libya>
- VOA Indonesia. Arab Saudi, Iran Putuskan Hubungan Diplomatik, Ketegangan di Timur Tengah Meningkat”. 5 Januari 2016, <http://www.voaindonesia.com/a/arab-saudi-iran-putuskan-hubungan-diplomatik-ketegangan-di-timur-tengah-meningkat/3131593.html>

Warta Ekonomi, "Pertamina dan Saudi Aramco Kerjasama Proyek RDMP Cilacap", 22 Desember 2016, <http://wartaekonomi.co.id/read/2016/12/22/124970/pertamina-dan-saudi-aramco-kerja-sama-proyek-rdmp-cilacap.html>

Website

Global Asia, "PT Pertamina", <http://www.globalasia.id/drilling/portfolio/pt-pertamina/Indonesian-Piping-Knowledge>, Pengertian Upstream Downstream dalam Oil and Gas, <http://www.idpipe.com/2014/09/pengertian-upstream-downstream-dalam-oil-and-gas.html>

Kedutaan Besar Republik Indonesia Libya, "Bilateral RI-Libya", <http://www.kemlu.go.id/tripoli/id/Pages/Libya.aspx>

Kementerian Energi dan Sumber Daya. "ICP Desember 2015 Turun Jadi US\$35,47 Per Barel", Mineral, 5 Januari 2016. [http://migas.esdm.go.id/post/read/icp-desember-2015-turun-jadi-us\\$-35,47-per-barel](http://migas.esdm.go.id/post/read/icp-desember-2015-turun-jadi-us$-35,47-per-barel).

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Indonesia Lirik Kerjasama Energi Dengan Iran, 28 Januari 2016, <http://ebtke.esdm.go.id/post/2016/01/28/1091/indonesia.lirik.kerjasama.energi.dengan.iran>

Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, "Indonesia Manfaatkan Proses "Rebuilding Iraq": Sidang Komisi Bersama Indonesia-Irak di Jakarta Sepakati Pembentukan Trading House Indonesia-Irak & Business Council Indonesia-Irak", 12 Juni 2010, <http://www.kemendag.go.id/files/pdf/2010/06/12/indonesia-manfaatkan-proses-rebuilding-iraq-sidang-komisi-bersama-indonesia-iraq-id1-1353754118.pdf>

OPEC. "Brief History", http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm

Pertamina. "Sejarah Pertamina". 2012. <http://www.pertamina.com/company-profile/sejarahpertamina>.

Pertamina. "Unit Pengolahan IV– Cilacap". 2012. <http://www.pertamina.com/our-business/hilir/pengolahan/unit-pengolahan/unit-pengolahan-iv/>.

Pertamina "Profil Pertamina", 2012, <http://www.pertamina.com/companyprofile/>

Pertamina, "Eksplorasi dan Produksi", <http://www.pertamina.com/our-business/hulu/eksplorasi-dan-produksi/>

Pertamina, "Masa Transformasi", 2012, <http://www.Pertamina.Com/Company-Profile/Sejarah-Pertamina/2005-2006-Masa-Transformasi/>

Pertamina Drilling, "Pernyataan Komitmen Manajemen Atas Penerapan Manajemen Resiko PT Pertamina Drilling Service Indonesia (PT Pdsi)", <http://pertamina-pdsi.com/TJS.aspx>

Saudi Aramco, "Strength in Agility" <http://www.saudiaramco.com/en/home/about/who-we-are.html>

Undip Career Center, "PT Pertamina", <https://career.undip.ac.id/detail/company/182/pt-pertaminapersero/company-visit>

World Intellectual Property Organization, "Intellectual Property for Business Series", no.1, http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/guides/translation/making_a_mark_indo.pdf

Dokumen Resmi

- Pertamina, “*Pertamina In Brief*”, (Annual Report, 2008),
<http://www.pertamina.com/media/ce2cdae8-1313-4bec-8685>
- Pertamina, “Renewable spirit unlimited ideas, endless innovation.”, (Annual Report, 2010), http://www.pertamina.com/media/2a015573-f6d6-4369-ba04-fe33a795cc7a/Annual_Report_2010_for_web.pdf
- Pertamina, “*Towards Global Recognition*”, (Annual Report, 2013),
<http://www.pertamina.com/media/4a481902-96bc-4d59-bdd0-3fcb84fe7372/Annual%20Report%202013.pdf>.
- Pertamina, “*Inspiring Indonesia To The World*”, (Annual Report, 2014),
http://www.pertamina.com/media/8fce1cd2-be3e-4bc4-88eaaa3a8d8502be/Annual_Report_2014.pdf.
- Pertamina, “*Reenergizing Spirit, Strengthening Commitments*”, (Annual Report, 2015),
http://www.pertamina.com/media/7b5d8ae9-8374-441ebeb297e2c30800c2/AR_2015_Pertamina.