

Tawar-menawar Antara Negara Tuan Rumah dan MNC dalam Penanaman Modal Asing (FDI) di Sektor Minyak dan Gas: Studi Kasus Pembatalan Kontrak Investasi Saudi Aramco di Kilang Cilacap

Fitrah Aisyah Adam
Universitas Indonesia

Abstrak

Penelitian mengenai hubungan antara pemerintah tuan rumah dan perusahaan multinasional (MNC) terkait penanaman modal asing (FDI) masih perlu dieksplor, terutama dalam konteks sektor minyak dan gas di Indonesia. Artikel ini mengkaji hubungan tersebut dengan menggunakan Political Bargaining Model (PBM) untuk menganalisis dinamika negosiasi antara Pertamina, perusahaan minyak milik negara Indonesia, dan Saudi Aramco, sebuah MNC besar, dengan menggunakan proyek Refinery Development Master Plan Cilacap sebagai studi kasus. Artikel ini meneliti apakah keselarasan tiga variabel PBM—tujuan relatif, sumber daya, dan kendala—mempengaruhi hubungan negara tuan rumah dengan perusahaan multinasional menjadi lebih kooperatif. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, artikel ini menemukan bahwa meskipun ketiga variabel tersebut telah terpenuhi, hal ini tidak menghasilkan hubungan yang sukses antara kedua pihak. Selain itu, artikel ini mengindikasikan bahwa buruknya iklim investasi di Indonesia adalah alasan utama kegagalan kerja sama tersebut.

Kata Kunci: *FDI, Pertamina, Saudi Aramco, RDMP Cilacap, Political Bargaining Models.*

Abstract

Research on the relationship between host governments and multinational corporations (MNCs) in the context of foreign direct investment (FDI) remains an area that requires further exploration, particularly in the oil and gas sector in Indonesia. This article examines this relationship by applying the Political Bargaining Model (PBM) to analyze the negotiation dynamics between Pertamina, Indonesia's state-owned oil company, and Saudi Aramco, a major MNC, using the Refinery Development Master Plan (RDMP) Cilacap project as a case study. The article investigates whether the alignment of the three PBM variables—relative goals, resources, and constraints—fosters a more cooperative relationship between the host country and the multinational corporation. Using qualitative research methods, the article finds that even though these three variables were met, they did not result in a successful relationship between the two parties. Additionally, the article indicates that Indonesia's unfavorable investment climate is the primary reason for the failure of the cooperation.

Keywords: *FDI, Pertamina, Saudi Aramco, RDMP Cilacap, Political Bargaining Models.*

Pendahuluan

Hubungan antara negara tuan rumah dan perusahaan multinasional (MNC) mengenai penanaman modal asing (FDI) telah menjadi topik penting dalam bidang ekonomi politik internasional. Hal ini semakin penting karena banyak negara berkembang yang telah terbuka pada FDI dan memainkan peran penting dalam pembangunan infrastruktur energi di negara berkembang. Hal ini diiringi dengan proses tawar-menawar antara negara tuan rumah dan MNC yang penting untuk memastikan bahwa aliran FDI membawa manfaat optimal bagi negara. Negara tuan rumah daerah sering kali menawarkan insentif seperti keringanan pajak, penyediaan infrastruktur, dan regulasi yang lebih ramah investasi untuk menarik MNC. Di sisi lain, MNC mencari lingkungan investasi yang stabil dan menguntungkan, serta jaminan bahwa kepentingan mereka akan dilindungi (Eden, Lenway & Schuler 2005).

Dalam konteks Indonesia, FDI menjadi sangat relevan dengan tantangan yang dihadapi dalam sektor minyak bumi. Melalui investasi, dapat membawa teknologi canggih dan praktik manajemen yang lebih efisien, yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan memperbarui infrastruktur energi di Indonesia Berdasarkan data Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), produksi minyak bumi Indonesia pada tahun 2014 hanya mencapai sekitar 789 ribu barel per hari, dengan penurunan rata-rata produksi sekitar 44% antara tahun 2010-2014 (ESDM 2015). Sementara itu, kemampuan Indonesia dalam memenuhi kebutuhan produksi domestik sangat terbatas, yakni hanya mampu mencukupi kebutuhan selama 48 hari pada tahun 2013 dan diperkirakan akan menurun menjadi 38 hari pada tahun 2025 (KPPIP 2015). Jika hal ini dibiarkan, dapat mengancam ketahanan energi.

Menyikapi tantangan tersebut, Indonesia melalui PT. Pertamina menginisiasi program revitalisasi kilang-kilang tua guna meningkatkan produksi minyak di Indonesia dengan membentuk Refinery Development Master Plan (RDMP). Tujuan utama dari inisiatif ini adalah untuk meningkatkan kapasitas produksi kilang minyak yang sudah ada di Indonesia. Dengan revitalisasi lima kilang utama yang terletak di Cilacap, Balikpapan, Plaju, Balongan, dan Dumai, diharapkan produksi minyak akan meningkat signifikan hingga 150%. Lebih lanjut, RDMP ini dapat meningkatkan fleksibilitas pengolahan MM sulfur 0,4% menjadi sekitar 2%, meningkatkan NCI dari 5,4 menjadi 8,9, meningkatkan kapasitas operasional pengolahan hingga 1,7 kali, meningkatkan produksi BBM, meningkatkan kualitas produksi dari EURO II ke IV/V, dan meningkatkan profitabilitas kilang Pertamina (Pertamina 2015).

Artikel ini kemudian spesifik pada RDMP Kilang Cilacap, yang bekerjasama dengan perusahaan minyak dunia Saudi Aramco membentuk perusahaan patungan (*Joint Venture*). Hal ini didasarkan, Pertama, pada kapasitas kilang RDMP Unit IV Cilacap yang cukup besar dengan kapasitas produksi sebesar 348 ribu barel per hari (MBSD), kilang ini memainkan peran kunci dalam memenuhi kebutuhan energi domestik dan industri di Indonesia (Pertamina Refinery 2020). Kedua, proses tawar menawar antara Pertamina/Indonesia dan Saudi Aramco yang dipayungi dalam Joint Venture Development Agreement (JVDA) Proses ini sangat kompleks dan memakan waktu lama. Meskipun demikian, pada akhirnya kedua belah pihak tidak mencapai kesepakatan yang diinginkan.

Awal dari proses JVDA yang kompleks ini adalah pada tahun 2018, proses negosiasi antara Saudi Aramco dan Pertamina menghadapi sejumlah kendala yang cukup krusial, terutama terkait dengan masalah valuasi aset. Dalam penilaiannya, Pertamina yang didukung oleh Kantor Jasa Penilaian Publik (KJPP), mengusulkan nilai proyek sebesar 5,66 miliar USD. Penilaian ini didasarkan pada proyeksi output yang diperbarui serta kompleksitas kilang yang diperbarui setiap tahunnya. KJPP melakukan analisis mendalam terhadap aset-aset yang dimiliki dan memperhitungkan berbagai faktor dinamis yang mempengaruhi nilai proyek tersebut (CNBC 2018). Sementara itu, Saudi Aramco memiliki pandangan yang berbeda mengenai valuasi aset. Dalam penilaiannya, Saudi Aramco menggunakan nilai aset tetap dari tahun 2016 yang kemudian disesuaikan dengan kurs awal tahun 2018. Berdasarkan metode ini, Saudi Aramco menilai proyek tersebut hanya sebesar 2,8 miliar USD. Perbedaan metode valuasi ini menciptakan kesenjangan yang signifikan dalam persepsi nilai proyek antara kedua perusahaan (TheJakartaPost 2019).

Perbedaan metode dan hasil valuasi ini menimbulkan ketidakpastian dan potensi konflik dalam negosiasi. Dalam situasi seperti ini, peran pemerintah menjadi krusial untuk menjembatani perbedaan dan mendorong tercapainya konsensus. Pemerintah Indonesia kemudian mengambil langkah proaktif dengan memberikan berbagai insentif, termasuk tax holiday, serta memfasilitasi dialog yang konstruktif antara kedua perusahaan (CNBC 2020). Upaya diplomasi tingkat tinggi telah dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk mewujudkan proyek kerjasama antara Pertamina dan Saudi Aramco. Dalam hal ini, Presiden Joko Widodo (Jokowi) dan Putra Mahkota Arab Saudi, Mohammed bin Salman, telah mengadakan dua kali pertemuan khusus. Pertemuan pertama berlangsung di sela-sela kunjungan resmi Presiden Jokowi ke Arab Saudi, sementara pertemuan kedua diadakan di Jepang pada saat pertemuan G20 (ESDM 2019). Tujuan utama dari kedua pertemuan ini adalah untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak (*win-win solution*) terkait valuasi aset proyek (ESDM 2019).

Dalam upaya menjembatani perbedaan valuasi antara Pertamina dan Saudi Aramco, kedua pemimpin sepakat untuk melibatkan pihak ketiga, yaitu Price Waterhouse Coopers (PwC), sebagai konsultan keuangan independen. Langkah ini diambil untuk mendapatkan penilaian yang obyektif dan dapat diterima oleh kedua belah pihak, mencerminkan potensi ekonomi sebenarnya dari proyek berdasarkan data dan analisis yang komprehensif (Setkab 2019).

Sebagai bagian dari upaya ini, kedua belah pihak setuju untuk memperpanjang Joint Venture Development Agreement (JVDA) selama tiga bulan hingga akhir September 2019 (ESDM, 2019; Reuters, 2019). Namun, meskipun JVDA telah diperpanjang, kesepakatan final antara Pertamina dan Saudi Aramco tetap tidak dapat dicapai. Akhirnya, pada April 2020, Saudi Aramco memutuskan untuk tidak melanjutkan investasi dalam rencana pembangunan perusahaan patungan dengan Pertamina untuk merevitalisasi kilang di Cilacap (CNBC 2020).

Kegagalan dalam negosiasi antara Pertamina dan Saudi Aramco di Proyek Refinery Development Master Plan (RDMP) RU IV Cilacap ini menyoroti kompleksitas dan tantangan dalam menarik investasi, terutama di sektor energi Indonesia. Kompleksitas proses tawar-menawar yang telah dilakukan keduanya yang kemudian akan kami eksplorasi dalam artikel ini. Lebih lanjut, ketika dua entitas besar seperti MNC dan perusahaan negara terlibat dalam negosiasi investasi besar, dampaknya tentu akan dirasakan secara luas oleh negara tuan rumah. Terutama ketika investasi tersebut menyangkut sektor strategis seperti migas. Studi ini berupaya menjawab pertanyaan kunci dalam literatur sebelumnya terkait kegagalan kontrak investasi yang masih belum terfragmentasi. Pertamina dan Saudi Aramco dijadikan studi kasus pada artikel ini karena keduanya menempati posisi yang unik. Pertamina sebagai perusahaan minyak milik Indonesia dan Saudi Aramco sebagai perusahaan multinasional besar, yang meskipun awalnya sepakat untuk bekerjasama, akhirnya mengalami pembatalan kontrak investasi yang signifikan.

Artikel ini berpendapat bahwa dalam mengkaji pembatalan investasi Saudi Aramco di Kilang Minyak Cilacap, kami tidak memandang masalah valuasi aset sebagai satu-satunya penyebab utama, melainkan sebagai salah satu instrumen dalam konflik yang lebih besar. Hal ini perlu ditinjau bahwa dalam memahami pembatalan kontak investasi ini membutuhkan pendekatan yang lebih holistik yang tidak hanya melihat aspek ekonomi tetapi juga memperhitungkan faktor-faktor politik dan regulasi. Meskipun terdapat potensi ekonomi yang besar dari kerjasama ini, perbedaan pandangan tentang valuasi aset dan kebijakan regulasi memainkan peran penting dalam hasil akhir negosiasi. Untuk mencapai kesuksesan dalam menarik FDI di masa mendatang, diperlukan strategi yang lebih

kolaboratif dan adaptif, melibatkan berbagai pihak ketiga yang independen dan memperbaiki iklim investasi secara keseluruhan.

Artikel ini selanjutnya membagi pembahasan menjadi lima bagian. Bagian kedua dalam artikel ini membahas literatur yang ada tentang peran FDI sektor energi di negara berkembang, dengan fokus pada contoh-contoh sukses dan kegagalan serupa di berbagai negara. Bagian ketiga pada artikel ini mengkaji kerangka *Political Bargaining Model* (PBM) yang digunakan dalam menganalisis dinamika negosiasi antara Pertamina dan Saudi Aramco. Dengan menggunakan kerangka konsep tersebut, bagian keempat membahas secara rinci strategi dan upaya yang dilakukan oleh Pertamina dan pemerintah Indonesia untuk mengatasi hambatan dalam negosiasi dan meningkatkan daya tarik investasi. Bagian terakhir merangkum temuan-temuan dan memberikan rekomendasi untuk strategi yang lebih efektif dalam menarik FDI di sektor energi Indonesia di masa depan.

Tinjauan Literatur mengenai Kegagalan Kontrak Investasi

Untuk memahami dinamika studi kasus, artikel ini melakukan tinjauan literatur membahas literatur yang ada tentang peran FDI sektor energi di negara berkembang, dengan fokus pada contoh-contoh sukses dan kegagalan serupa di berbagai negara. Mengingat bahwa masih sedikit literatur yang membahas hal ini. Setelah melakukan tinjauan literatur, kami kemudian mendapatkan dua kategori yang mewakili terkait fenomena ini; (1) faktor politik dan perubahan kebijakan di negara tuan rumah; 2) ketidakpastian hukum dan regulasi dalam kontrak investasi.

(1) Artikel-artikel yang membahas dampak faktor politik dan perubahan kebijakan di negara tuan rumah terhadap investasi perusahaan multinasional (MNE) menunjukkan bahwa stabilitas politik, kualitas lembaga negara, dan tata pemerintahan yang baik merupakan faktor-faktor kritis yang memengaruhi keputusan investasi oleh MNE. Menurut Busse & Hefeker (2007) dan Saittakari (2023), stabilitas politik mencakup rendahnya risiko kerusuhan sosial, tidak adanya ancaman perubahan rezim yang drastis, serta konsistensi dalam kebijakan ekonomi dan investasi. Penelitian oleh Sabrina (2013) dan Yustiningrum (2017) memberikan contoh spesifik mengenai tantangan yang dihadapi MNE di Indonesia, seperti ketidakpastian regulasi, korupsi, ketidakstabilan politik, nasionalisme ekonomi, dan perubahan harga minyak global. Studi-studi ini menyoroti bahwa ketidakpastian regulasi dapat mengubah aturan main bagi investor asing, sementara korupsi dan ketidakstabilan politik meningkatkan biaya operasional dan risiko investasi. Selain itu, nasionalisme ekonomi bisa berarti adanya tekanan bagi perusahaan asing untuk memberikan lebih banyak manfaat ekonomi lokal atau bahkan pembatasan terhadap operasi mereka. Secara keseluruhan, literatur ini

menegaskan bahwa untuk memastikan keberlanjutan investasi, MNE harus mampu menavigasi perubahan kebijakan dan membangun hubungan yang kuat dengan otoritas lokal.

Pada pemetaan literatur ke (2) Ketidakpastian hukum dan regulasi dalam kontrak investasi memiliki dampak signifikan terhadap keputusan perusahaan multinasional untuk berinvestasi, terutama di sektor minyak dan gas. Ketidakjelasan aturan, perubahan regulasi yang tiba-tiba, dan kebijakan pemerintah yang tidak transparan membuat investor enggan untuk berkomitmen, seperti yang dibahas oleh Sugiyartomo (2019) dan Fabrizio (2013). Hvozdyk (2010) dan Boyd (2010) menegaskan bahwa ketidakpastian ini menciptakan lingkungan investasi yang tidak stabil, mendorong investor mencari alternatif di negara dengan kerangka regulasi yang lebih stabil. Macedo (2011) menambahkan bahwa proyek minyak dan gas, yang memerlukan modal besar dan bersifat jangka panjang, sangat rentan terhadap perubahan kebijakan. Oleh karena itu, adanya klausul stabilitas dan renegotiasi dalam kontrak sangat penting untuk melindungi investor dari risiko perubahan kebijakan. Penelitian masa depan harus fokus pada strategi untuk mengurangi ketidakpastian hukum dan regulasi agar negara-negara dengan risiko tinggi tetap dapat menarik dan mempertahankan investasi asing, khususnya di sektor yang membutuhkan investasi besar dan jangka panjang seperti minyak dan gas.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan politik antara MNC dan negara tuan rumah dalam industri minyak dan gas memainkan peran penting dalam keberhasilan investasi. Studi seperti Yustiningrum (2017) dan Sabrina (2013) menyoroti bagaimana perubahan kebijakan energi Indonesia dapat mempengaruhi keputusan investasi. Namun, literatur ini kurang mendalam dalam menjelaskan bagaimana dinamika politik lokal di Indonesia secara spesifik mempengaruhi keputusan investasi Saudi Aramco. Perubahan kebijakan energi Indonesia yang sering tidak konsisten dan tidak pro-investor asing merupakan faktor penting yang belum cukup terelaborasi dalam penelitian terdahulu. Informasi ini akan membantu memahami bagaimana perubahan kebijakan dan dinamika politik, termasuk pergantian kepemimpinan dan kebijakan ekonomi, mempengaruhi investasi asing di sektor energi.

Ketidakpastian hukum dan regulasi juga diidentifikasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi keputusan investasi dalam industri minyak dan gas. Fabrizio (2013) dan Sugiyartomo (2019) menunjukkan bahwa ketidakpastian regulasi dan inisiatif hukum yang tidak mendukung, seperti skema gross split di Indonesia, dapat menghalangi investor untuk berkomitmen investasi jangka panjang. Meskipun penelitian ini memberikan wawasan penting, ada celah dalam memahami dampak spesifik dari kebijakan dan regulasi Indonesia terhadap keputusan

investasi Saudi Aramco. Penelitian sebelumnya cenderung lebih fokus pada konteks umum ketidakpastian hukum dan regulasi. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi apakah ketidakpastian regulasi dan kebijakan fiskal di Indonesia mempengaruhi keberlanjutan dan profitabilitas investasi asing, khususnya dalam kasus pembatalan investasi oleh Saudi Aramco.

Terakhir, Perbedaan kepentingan dan tujuan antara MNC dan negara tuan rumah menciptakan celah penelitian yang signifikan. Pertama, diperlukan penelitian tentang strategi negosiasi yang efektif untuk mengatasi perbedaan kepentingan ini, termasuk studi kasus negosiasi yang berhasil serta bagaimana kesepakatan saling menguntungkan dapat dicapai. Kedua, perlu ada studi yang mendalam mengenai pengaruh budaya korporat MNC terhadap hubungan dengan negara tuan rumah. Analisis ini dapat mengungkap bagaimana perbedaan budaya menjadi sumber konflik atau justru kesempatan dalam negosiasi dan implementasi proyek. Ketiga, penelitian tentang peran mediasi dan arbitrase dalam menyelesaikan konflik investasi sangat dibutuhkan. Studi ini harus mengevaluasi efektivitas mediasi dalam berbagai kasus dan memberikan rekomendasi untuk peningkatan proses mediasi di masa depan.

Tinjauan literatur ini menggambarkan bahwa kegagalan kontrak investasi dapat disebabkan oleh kombinasi dari ketidakpastian politik, hukum, dan regulasi, serta perbedaan kepentingan antara MNE dan negara tuan rumah. Ketiga kategori ini menunjukkan kompleksitas yang harus dihadapi oleh investor dan pemerintah dalam memastikan keberhasilan proyek investasi, khususnya di sektor energi. Namun, kami menemukan bahwa artikel-artikel sebelumnya mengenai studi kasus pembatalan kontrak investasi masih terfragmentasi. Akhirnya, artikel ini mengeksplorasi bagaimana kegagalan kontrak investasi antara Pertamina dan Saudi Aramco dalam menjembatani topik yang terbatas dalam dinamika hubungan antara MNC dan negara tuan rumah. Studi ini berusaha mengkaji faktor-faktor seperti inkonsistensi kebijakan energi, ketidakpastian hukum dan regulasi, serta perbedaan kepentingan strategis antara kedua entitas akan dianalisis untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kegagalan kontrak investasi ini.

Political Bargaining Models

Analisis dalam artikel ini, didasarkan pada *Political Bargaining Model* (PBM) yang dikembangkan oleh Eden, Lenyaw, dan Schuler (2005), sebagai penyempurnaan dari *Obsolescing Bargaining Model* (OBM) yang pertama kali diperkenalkan oleh Raymond Vernon dalam "Sovereignty at Bay" (Vernon 1971). OBM menjelaskan bagaimana hubungan tawar-menawar antara MNE dan negara tuan rumah berubah seiring waktu,

dipengaruhi oleh tujuan, sumber daya, dan kendala yang dihadapi kedua belah pihak. Sementara itu, PBM, merevitalisasi OBM dan kemudian memperluas cakupan OBM dengan mempertimbangkan interaksi yang lebih kompleks dan kooperatif. Melalui penelusuran ini, dapat mempelajari pola yang dapat mempengaruhi keberhasilan investasi dan ketidakberhasilan investasi.

Analisis variabel dalam PBM menunjukkan bahwa hubungan antara negara tuan rumah dan MNE dipengaruhi oleh tiga faktor penting: tujuan relatif (*relative goals*), sumber daya (*resources*), dan hambatan (*constraints*). Dengan tipologi ini, Saudi Aramco digolongkan menjadi perusahaan multi nasional dan Pertamina/Indonesia sebagai negara tuan rumah. Lebih lanjutnya, Eden et al. menjelaskan tujuan relatif mengacu pada spesifik kepentingan masing-masing aktor, sedangkan sumber daya mencakup keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan multinasional dan negara tuan rumah. Hambatan mencakup kendala ekonomi, politik, dan institusional yang dapat mempengaruhi jalannya negosiasi. Namun, mereka berargumen walaupun muncul hambatan dalam proses negosiasi, hal tersebut bisa menjadi kooperatif dengan kata lain kerja sama bisa terjalin jika hambatan dapat di kelola dengan baik.

Kerangka analisis PBM ini diadaptasi untuk kemudian disesuaikan, karna memiliki perbedaan dalam penelitian ini. Menurut Eden et al. Ketiga faktor dalam varian PBM telah terpenuhi, maka kerja sama dapat terjalin. Namun, hal ini berbeda dengan hasil akhir yang ditemui pada studi kasus yang diangkat, yaitu pembatalan investasi Saudi Aramco, dengan kata lain proses tawar menawar dapat dikatakan gagal. Sementara jika melihat kembali, sepanjang proses negosiasi ada kebutuhan untuk melakukan penyesuaian strategi dan pendekatan untuk mengatasi hambatan yang muncul. Hal ini telah dilakukan oleh pemerintah Indonesia dengan mengabulkan permintaan Saudi Aramco dan menunjuk PwC sebagai penengah objektif dalam masalah valuasi aset. Tindakan ini konsisten dengan varian PBM, yang menekankan pentingnya adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi hambatan untuk mencapai hasil yang optimal.

Untuk menambah wawasan dalam PBM, Eden et.al, dalam menjelaskan hubungan MNC dan negara tuan rumah yaitu dipengaruhi oleh kualitas institusi dan iklim investasi di suatu wilayah. Ketika institusi-institusi ini kuat dan iklim investasinya menguntungkan, jumlah MNC yang tertarik untuk berinvestasi biasanya meningkat. Situasi ini menggeser kekuatan tawar menawar ke pihak tuan rumah, memungkinkan mereka untuk menegosiasikan syarat dan ketentuan investasi yang lebih baik. Sebaliknya, korupsi pemerintah dapat mempengaruhi hubungan antara MNE dan negara. Korupsi kecil atau birokratis, pada saat masuknya MNE,

dapat mempengaruhi negosiasi mengenai konsesi investasi dan insentif pajak (Eden, Lenway & Schuler, 2005).

Metode Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan metode eksplanatif yang dikembangkan oleh Neuman (2014). Ini bertujuan untuk mengungkap alasan di balik sebuah fenomena, mengembangkan dan menguji teori-teori yang relevan. Khususnya penelitian ini bertujuan untuk memahami alasan di balik pembatalan investasi Saudi Aramco dengan Pertamina. Untuk mencapai hal ini, penelitian ini mengumpulkan data melalui studi dokumen dari berbagai sumber sekunder seperti siaran pers, laporan resmi, buku, jurnal, dan berita terkait investasi Saudi Aramco di Indonesia.

Dalam analisisnya, penelitian ini menggunakan model ilustratif sebagai teknik analisis data. Model ini, menurut Neuman (2014), memungkinkan penempatan konsep teoretis dalam kerangka kerja yang kemudian diisi dengan data empiris. Teknik ini memudahkan peneliti untuk mengintegrasikan temuan dan menyesuaikannya dengan kerangka analisis yang ada. Proses analisis diawali dengan pengumpulan data, diikuti oleh reduksi data yang meliputi pemilihan dan penyaringan data, penyajian data, dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan. Salah satu aspek kunci dalam model ilustratif adalah pencocokan pola, di mana hasil observasi dicocokkan dengan pola tertentu dari model teori atau konsep.

Tujuan relatif (*relative goals*), sumber daya (*resources*), dan hambatan (*constraints*)

Tujuan relatif (*relative goals*)

PBM menekankan perbedaannya dengan OBM dalam menjelaskan tujuan pemerintah dan perusahaan multinasional. OBM menganggap tujuan pemerintah dan perusahaan multinasional sebagai sesuatu yang konflik, sementara PBM melihat tujuan kedua aktor tersebut sebagai sesuatu yang saling melengkapi dan berhubungan erat (Eden, Lenyaw, dan Schuler, 2005).

Pada tahun 2016, Saudi Aramco mengungkapkan visinya untuk menciptakan sektor hilir yang terkemuka di dunia dengan fokus pada empat pendorong utama: memaksimalkan nilai dari produksi minyak mentah Kerajaan, dan mengintegrasikan secara vertikal dan horizontal di seluruh rantai nilai energi. Strategi ini mencakup seluruh proses dari sumber (wellhead) hingga konsumen akhir, tidak hanya menekankan

pada ekstraksi tetapi juga pada pengolahan dan distribusi produk akhir ke berbagai pasar global. Investasi di kilang minyak di Indonesia merupakan bagian dari upaya ini, memungkinkan Saudi Aramco untuk memperkuat posisinya di Asia Tenggara dengan memastikan pasokan yang stabil dan efisien dari produksi hingga distribusi. Proyek-proyek ini menunjukkan komitmen Saudi Aramco untuk memperluas dan memaksimalkan nilai rantai minyaknya di seluruh dunia.

Di sisi lain, ekspansi di pasar Asia menjadi fokus utama bagi Saudi Aramco, di mana perusahaan ini telah menjadi pemasok utama minyak mentah untuk enam negara di Asia dan terus berinvestasi secara berkelanjutan di China serta negara-negara Asia lainnya. Kemitraan strategis dengan negara-negara seperti China, Korea Selatan, dan Indonesia merupakan langkah kunci dalam strategi ini. Contohnya, kemitraan dengan PT Pertamina di Indonesia bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kilang minyak melalui proyek *Refinery Development Master Plan (RDMP)* di Cilacap. Kolaborasi ini diresmikan dengan penandatanganan *Heads of Agreement (HoA)* pada November 2015 dan memberikan kontrak Jasa Manajemen Proyek dan Teknik kepada Amec Foster Wheeler Energy Limited untuk melakukan studi Desain Teknik Dasar (BED). Menurut Said Al-Hadrami, Vice President of International Operations Saudi Aramco langkah ini merupakan tonggak penting yang mencerminkan visi jangka panjang Saudi Aramco untuk membangun kemitraan yang memberikan manfaat bersama bagi semua pihak yang terlibat.

Dari sisi negara ruan rumah, Tahun 2015 menjadi masa penuh tantangan bagi industri migas nasional Indonesia, ditandai dengan penurunan harga minyak mentah dari USD 95,5 per barel pada 2014 menjadi USD 50,0 per barel pada 2015 (ESDM, 2015). Penurunan harga ini berdampak signifikan pada kegiatan hulu migas, menyebabkan revisi rencana kerja dan anggaran oleh kontraktor, yang mengakibatkan penurunan investasi dari USD 20.400 juta pada 2014 menjadi USD 10.000 juta pada 2020. Kegiatan eksplorasi juga menurun, ditandai dengan penurunan kegiatan seismik dan pemboran sumur, serta penurunan produksi minyak dari 825 ribu barel per hari pada 2014 menjadi 785 ribu barel per hari (Pertamina, 2015). Hal ini menunjukkan penurunan cadangan baru dan produksi yang mempengaruhi ketahanan energi nasional.

Sebagai respons, Pertamina mencanangkan program revitalisasi kilang melalui *Refinery Development Master Plan (RDMP)* yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan efisiensi kilang yang sudah usang. RDMP bertujuan meningkatkan fleksibilitas pengolahan, nilai kompleksitas kilang, kapasitas operasional, dan kualitas produksi BBM dari EURO II ke IV/V. Selain itu, proyek ini diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas dan menjaga ketahanan energi nasional, dengan target meningkatkan

kapasitas produksi BBM menjadi 2 juta barel per hari pada 2026. Dukungan dari TNI AD dalam pengamanan wilayah operasional Pertamina menunjukkan pentingnya proyek ini bagi keamanan dan ketahanan energi nasional. Pertamina juga menerapkan strategi efisiensi dan mencari kemitraan strategis untuk menghadapi tantangan ekonomi global, penguatan nilai tukar US Dollar, dan inflasi yang tinggi di Indonesia. (Pertamina 2020).

Sumber Daya (*resources*)

PBM menggambarkan bagaimana sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing aktor, yaitu pemerintah dan perusahaan multinasional, serta nilai yang mereka berikan satu sama lain, memengaruhi hubungan di antara mereka. Nilai yang diberikan terhadap sumber daya oleh kedua aktor ini akan berdampak pada kesuksesan interaksi yang terjalin. Jika perusahaan multinasional memiliki pandangan positif terhadap sumber daya yang dimiliki pemerintah, dan sebaliknya, maka hubungan yang terjalin akan berhasil dan berkelanjutan. Sumber daya yang dimiliki oleh kedua aktor ini tetap menjadi faktor penting hingga saat ini.

Kemajuan teknologi telah menjadi sumber daya dan kekuatan utama bagi Saudi Aramco dalam strategi eksplorasi dan produksinya. Kecanggihan teknologi Saudi Aramco memainkan peran penting dalam mendukung transisi global yang menuju energi rendah karbon, memungkinkan Aramco mengembangkan metode eksplorasi dan produksi yang lebih ramah lingkungan serta mengurangi emisi karbon melalui inovasi dalam proses produksi dan penerapan teknologi penangkapan serta penyimpanan karbon. Inovasi ini meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi, penggunaan *drone* dan robot untuk inspeksi serta pemeliharaan, dan analitik data besar untuk manajemen aset. Lebih jauh, teknologi juga menjadi faktor penarik investasi yang signifikan, dengan nilai kesepakatan investasi yang tinggi sering kali didorong oleh kemampuan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan, yang menjamin return on investment (ROI) yang lebih tinggi (Aramco 2023).

Pemerintah Indonesia memiliki berbagai sumber daya penting untuk menarik minat perusahaan multinasional seperti Saudi Aramco dalam proyek revitalisasi kilang Pertamina. Selain sumber daya alam, pemerintah memiliki kontrol atas sumber daya dan regulasi sektor energi, kebijakan insentif yang mendukung, komitmen pemerintah, serta dukungan dari berbagai lembaga internasional. Kerangka hukum yang mendukung mencakup beberapa undang-undang dan peraturan seperti Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2007 tentang Energi yang menekankan kontrol negara atas sumber daya energi dan mendukung pengembangan energi terbarukan, serta Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang

Minyak dan Gas Bumi yang mengatur kegiatan usaha minyak dan gas bumi dari eksplorasi hingga distribusi. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2014 tentang Kebijakan Energi Nasional dan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 20 Tahun 2014 tentang Penyediaan, Pemanfaatan, dan Tata Niaga Bahan Bakar Nabati (*Biofuel*) juga memberikan dasar hukum dan kebijakan nasional yang solid untuk pengelolaan energi.

Selain kerangka hukum, pemerintah Indonesia juga memberikan berbagai kebijakan insentif untuk menarik investasi Saudi Aramco. Insentif ini termasuk tax holiday yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 35/PMK.010/2018, yang memungkinkan pembebasan pajak hingga 100% selama 20 tahun dengan nilai investasi minimal Rp 30 triliun, serta penambahan 50% selama 2 tahun berikutnya. Insentif ini bertujuan untuk mengurangi beban finansial awal dan membuat investasi lebih menarik bagi perusahaan multinasional (CNBC 2020; ESDM 2020). Selain insentif pajak, pemerintah juga menyediakan fasilitas lahan yang diperlukan untuk pembangunan dan pengembangan kilang dengan syarat yang menguntungkan bagi Saudi Aramco. Komitmen ini ditunjukkan melalui tindakan proaktif seperti penandatanganan surat persetujuan spin-off untuk Saudi Aramco pada unit bisnis Kilang RU IV – Cilacap oleh Menteri BUMN pada 18 Juni 2018, yang memungkinkan unit bisnis tersebut untuk beroperasi lebih mandiri dan fokus pada peningkatan kapasitas dan kualitas produksi.

Kendala (*Constrain*) yang dihadapi dalam proses JVDA Pertamina-Saudi Aramco

Kendala valusai asset yang terjadi pada proses JVDA antara Pertamina dan Saudi memerlukan intervensi pemerintah Indonesia dalam proses negosiasi; Pertama, dalam pertemuan di sela-sela G20 di Karuizawa, Jepang, pada 16 Juni 2019, Pemerintah Indonesia dan Arab Saudi mengadakan pertemuan untuk membahas kelanjutan pengembangan kilang minyak Cilacap (TheJakartaPost 2019). Pertemuan ini dihadiri oleh pejabat tinggi dari kedua negara, termasuk Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Indonesia, Ignasius Jonan, Menteri Sumber Daya Mineral Arab Saudi, Khalid Al-Falih, serta pejabat Pertamina dan Kementerian BUMN. Dalam pertemuan tersebut, Pertamina dan Saudi Aramco sepakat untuk melanjutkan kerjasama dengan melibatkan penasihat keuangan yang bereputasi sebagai valuator ketiga untuk finalisasi valuasi dan skema kerjasama. Ini adalah solusi win-win yang memungkinkan kedua belah pihak untuk mencapai kesepakatan yang adil dan seimbang (ESDM 2019). Kedua, Siaran Pers Kementerian Sekretariat Negara Sebagai tindak lanjut kedua pada tanggal 29 juni 2019 dilakukan Pertemuan Bilateral antara Indonesia-Arab Saudi salah satunya membahas keberlanjutan

kejasama antara Pertamina dan Saudi Aramco (Setneg 2019). Diharapkan pembahasan kerjasama ini dapat selesai pada bulan Oktober, sehingga kerjasama dapat segera dimulai. Indonesia juga siap untuk mengirimkan tim guna membahas kerjasama lain, seperti di bidang petrokimia.

Namun, usaha dalam penanganan hambatan ini berbeda dengan hasil akhir yang dijanjikan. Hal ini berbeda dengan hasil akhir yang ditemui pada studi kasus yang diangkat, yaitu pembatalan investasi Saudi Aramco. Dengan kata lain, proses tawar-menawar dapat dikatakan gagal. Sementara itu, jika melihat kembali, sepanjang proses negosiasi ada kebutuhan untuk melakukan penyesuaian strategi dan pendekatan untuk mengatasi hambatan yang muncul. Artinya, ini kontrafaktual dengan PBM yang melihat MNC dan negara tuan rumah dimodelkan sebagai bentuk tawar-menawar politik berulang-ulang, yang dinegosiasikan antara MNC dan negara tuan rumah dan berpotensi menghasilkan kerja sama.

Pengaruh Faktor Politik dan Regulasi di Indonesia terhadap Keputusan Investasi Saudi Aramco

Ketika kami tidak menemukan alasan konkrit di balik batalnya investasi Saudi Aramco dengan mencocokkan pola dari tiga variable political bargaining models. Kami melakukan tinjauan ulang literatur sebelumnya, dan kerangka analisis yang dapat mendukung argument kami. Kami menemukan pada bagian tinjauan literatur kegagalan kontrak sering terjadi karna Pertaman, faktor politik dan perubahan kebijakan di negara tuan rumah Yustiningrum (2017), Sabrina (2013) Saittakari (2023), Busse & Hefeker (2007) stabilitas politik, kualitas lembaga negara, dan tata pemerintahan yang baik merupakan faktor-faktor kritis yang memengaruhi keputusan investasi oleh MNE. Juga menekankan, Perubahan kebijakan energi Indonesia yang sering tidak konsisten dan tidak pro-investor. Kedua, ketidakpastian hukum dan regulasi dalam kontrak investasi Macedo (2011), Fabrizio (2013). Hvozdyk (2010), Boyd (2010), Sugiyartomo (2019) memiliki dampak signifikan dalam keputusan investor berinvestasi. Hvozdyk (2010) dan Boyd (2010) menegaskan bahwa ketidakpastian ini menciptakan lingkungan investasi yang tidak stabil, mendorong investor mencari alternatif di negara dengan kerangka regulasi yang lebih stabil. Sugiyartomo (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa menunjukkan bahwa ketidakpastian regulasi dan inisiatif hukum yang tidak mendukung, seperti skema gross split di Indonesia, dapat menghalangi investor untuk berkomitmen investasi jangka panjang. Berdasarkan hal di atas kami menemukan fakta bahwa faktor politik dan regulasi di Indonesia terhadap keputusan investasi Saudi Aramco.

Faktor Politik dan Birokrasi

Stabilitas politik yang fluktuatif sering kali menciptakan ketidakpastian bagi investor asing. Meskipun Indonesia telah mengalami perbaikan dalam peringkat Ease of Doing Business (EoDB), masih terdapat banyak tantangan yang perlu diatasi. Pada tahun 2020, skor EoDB Indonesia mencapai 69,6 dari 100, naik dari peringkat 120 pada tahun 2014 (World Bank, 2020). Namun tetap stagnan di posisi 73 dari 190 negara dalam indeks Bank Dunia dan memiliki banyak catatan. Dilansir dari laman resmi sekretariat cabinet, Presiden Joko “Jokowi” Widodo menekankan perlunya perbaikan pada indikator-indikator spesifik seperti memulai bisnis peringkat 140, menangani izin konstruksi peringkat 110, mendaftarkan properti peringkat 106, dan perdagangan lintas batas stagnan di peringkat 116 (Setkab, 2020) Upaya ini bertujuan untuk menyederhanakan prosedur, mengurangi birokrasi, dan memperpendek waktu pemrosesan untuk meningkatkan kemudahan berbisnis di Indonesia.

Selain itu, birokrasi yang kompleks dan masalah korupsi menjadi hambatan besar bagi Saudi Aramco dalam proses negosiasi dan implementasi proyek. Corruption Perceptions Index yang diterbitkan oleh *Transparency International* (2020) menunjukkan bahwa Indonesia mendapat skor 37 dari 100, menempatkannya di peringkat 102 dari 180 negara. Juga dalam ICW, menunjukan dari tahun 2018 angka korupsi Indonesia terus meningkat kemudian menemui puncaknya pada 2020. Hal ini mencerminkan tingkat korupsi yang cukup tinggi, yang meningkatkan risiko operasional dan biaya investasi. Laporan dari Bank Dunia (2020) juga mencatat kompleksitas birokrasi di Indonesia, termasuk dalam mendapatkan izin usaha dan izin lingkungan.

Kebijakan Energi dan Regulasi yang Berubah-ubah

Pada tahun 2017, Indonesia memperkenalkan skema kontrak bagi hasil baru yang dikenal sebagai Gross Split Production Sharing Contracts (PSCs) melalui Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No. 8/2017. Tujuan dari skema ini adalah untuk meningkatkan investasi di sektor hulu minyak dan gas. Kemudian pada tahun 2019, Untuk memberikan kepastian investasi di bidang kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi, Pemerintah menetapkan Peraturan Menteri ESDM Nomor 20 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Permen ESDM Nomor 08 Tahun 2017 tentang Kontrak Bagi Hasil Gross Split (ESDM 2019). Regulasi yang berubah-ubah dapat diartikan ketidakstabilan, yang berdampak pada iklim investasi. Hal ini kemudian di dukung dengan penelitian PwC “Oil and Gas in Indonesia: Investment and Taxation Guide 2019,” yang menilai efektifitas skema gross split Indonesia dalam meningkatkan investasi.

Namun, banyak investor yang masih mengambil pendekatan “wait and see” karena ketidakpastian yang melekat dalam skema ini dibandingkan dengan skema cost recovery sebelumnya. Skema ini mengubah cara bagi hasil antara pemerintah dan investor, di mana investor harus menanggung lebih banyak risiko finansial di awal proyek.

Kesimpulan

Artikel ini menyelidiki dinamika kompleks negosiasi kontrak investasi antara Pertamina dan Saudi Aramco dalam konteks *Refinery Development Master Plan* (RDMP) di Kilang Cilacap, Indonesia. Studi ini menyoroti bahwa kegagalan kontrak investasi ini dapat dipahami melalui lensa Political Bargaining Model (PBM) yang memperhitungkan faktor-faktor seperti tujuan relatif, sumber daya, dan hambatan dalam hubungan antara negara tuan rumah dan perusahaan multinasional.

Kegagalan ini terutama disebabkan oleh perbedaan signifikan dalam valuasi aset dan pendekatan terhadap negosiasi, yang pada akhirnya tidak dapat dijumpai meskipun ada upaya diplomasi tingkat tinggi dan intervensi dari pemerintah Indonesia. Penilaian yang bertentangan ini, ditambah dengan ketidakpastian hukum dan regulasi serta fluktuasi kebijakan energi Indonesia, menciptakan lingkungan yang tidak kondusif untuk penyelesaian negosiasi.

Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memiliki strategi yang lebih kolaboratif dan adaptif dalam negosiasi FDI, yang melibatkan pihak ketiga independen dan perbaikan iklim investasi secara keseluruhan. Dengan memahami dan mengelola perbedaan kepentingan antara MNC dan negara tuan rumah, serta mengatasi hambatan regulasi dan politik, negara berkembang seperti Indonesia dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk menarik dan mempertahankan investasi asing yang vital untuk pembangunan ekonomi jangka panjang.

Referensi

- Boyd, M., Devero, A., Frias, J., Meyer, J., & Ross, G. (2010). A note on policies for the oil and gas sector. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 46(2), 237–248. <https://doi.org/10.1080/00074918.2010.486111>
- Busse, M., & Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. *European Journal of Political Economy*, 23(2), 397–415. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2006.02.003>
- Cannizzaro, A. P. (2020). Social influence and MNE strategic response to political risk: A global network approach. *Journal of International Business Studies*, 51, 829–850. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00246-4>
- de Macedo, J. V. (2011). From Tradition to Modernity: Not Necessarily an Evolution—The Case of Stabilisation and Renegotiation Clauses. OGEL. Diambil kembali dari www.ogel.org/article.asp?key=3094
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190. Diambil kembali dari https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/internationalexeter/documents/iss/Dunning_IBR_2000.pdf
- Eden, L., Lenway, S., & Schuler, D. (2005). From the obsolescing bargain to the political bargaining model. In R. Grosse (Ed.), *International Business and Government Relations in the 21st Century* (pp. 251-272). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488597.011>
- Fabrizio, K. R. (2013). The Effect of Regulatory Uncertainty on Investment: Evidence from Renewable Energy Generation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 29(4), 765–798. <https://doi.org/10.1093/jleo/ews00>
- Hvozdyk, L., & Mercer-Blackman, V. (2010). What Determines Investment in the Oil Sector? A New Era for National and International Oil Companies. IDB Working Paper Series. Washington, DC: Inter-American Development Bank (IDB). Diambil kembali dari <http://hdl.handle.net/10419/88952>
- ICW. (2020). Laporan akhir tahun ICW. Diambil kembali dari <https://www.antikorupsi.org>
- International Energy Agency. (n.d.). Indonesia Energy Outlook. Diambil kembali dari <https://www.iea.org>

Kementerian ESDM RI. (n.d.). Bertemu Arab Saudi, pemerintah pastikan kerja sama Pertamina-Saudi Aramco berlanjut. Diambil kembali dari <https://www.esdm.go.id/id/media-center/arsip-berita/bertemu-arab-saudi-pemerintah-pastikan-kerja-sama-pertamina-saudi-aramco-berlanjut>

Kementerian ESDM RI. (n.d.). Indonesia Energy Outlook.

Kementerian ESDM RI. (n.d.). Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) Kementerian ESDM. Diambil kembali dari <https://www.jdih.esdm.go.id>

Kementerian ESDM RI. (n.d.). Pemerintah terus dukung pembangunan kilang minyak.

Kisah proyek kilang RI & Aramco: Diputar, digantung, diputus. (n.d.). CNBC Indonesia. Diambil kembali dari <https://www.cnbcindonesia.com>

Kuswanto, K., Hoen, H. W., & Holzhacker, R. L. (2017). Bargaining between local governments and multinational corporations in a decentralized system of governance: The cases of Ogan Komering Ilir and Banyuwangi districts in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 39(3), 189-201. <https://doi.org/10.1080/23276665.2017.136824>

Lipse, R. E., & Sjöholm, F. (2011). Foreign direct investment and growth in East Asia: Lessons for Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 47(1), 35-63. <https://doi.org/10.1080/00074918.2011.556055>

Moreira, S. (2013). Learning from Failure: China's Overseas Oil Investments. *Journal of Current Chinese Affairs*, 42(1), 131-165. <https://doi.org/10.1177/186810261304200106>

Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (Seventh Edition ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Orazgaliyev, S. (2018). Reconstructing MNE-host country bargaining model in the international oil industry. *Transnational Corporations Review*, 10(1), 30-42. <https://doi.org/10.1080/19186444.2018.1436646>

Oyewunmi, T. (2011). Stabilisation and Renegotiation Clauses in Production Sharing Contracts: Examining the Problems and Key Issues. *Oil, Gas & Energy Law Intelligence Journal (OGEL)*, 9(6), 1-25. *International Energy Law Review*, 7, 276-284. <https://ssrn.com/abstract=2776677>

Pemerintah siapkan tax holiday demi investasi Aramco US\$ 24 M. (n.d.). CNN Indonesia. Diambil kembali dari <https://www.cnnindonesia.com>

Pertamina dan Saudi Aramco sepakat joint venture pada proyek RDMP Cilacap. Diambil kembali dari <https://www.pertamina.com/id/news-room/news-release/pertamina-dan-saudi-aramco-sepakat-joint-venture-pada-proyek-rdmp-cilacap>

Pertamina dan Saudi Aramco tandatangani HoA upgrading kilang Cilacap. Diambil kembali dari <https://www.pertamina.com/id/news-room/news-release/pertamina-dan-saudi-aramco-tandatangani-hoa-upgrading-kilang-cilacap>

Pertamina, Aramco not on same page regarding Cilacap refinery upgrade. (n.d.). The Jakarta Post. Diambil kembali dari <https://www.thejakartapost.com/news/2018/03/29/pertamina-aramco-not-on-same-page-regarding-cilacap-refinery-upgrade.html>

Pertamina. (2015). Laporan tahunan; Dalam strategi dan program revitalisasi kilang, tantangan yang dihadapi, serta capaian kinerja.

Pertamina. (2016). Laporan tahunan; Dalam strategi dan program revitalisasi kilang, tantangan yang dihadapi, serta capaian kinerja.

Pertamina. (n.d.). RDMP Cilacap kasad proyek strategis nasional tak boleh gagal. Diambil kembali dari <https://www.pertamina.com/id/news-room/energia-news/rdmp-cilacap-kasad-proyek-strategis-nasional-tak-boleh-gagal>

PwC. (2019). Oil and gas guide. Diambil kembali dari <https://www.pwc.com>

Saittakari, I., Ritvala, T., & Piekkari, R., et al. (2023). A review of location, politics, and the multinational corporation: Bringing political geography into international business. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00601-6>

Saudi Arabia's downstream industry can spur a new era. (n.d.). Diambil kembali dari <https://www.aramco.com/en/news-media/articles/2019/saudi-arabia-s-downstream-industry-can-spur-a-new-era>

Saudi Aramco & Pertamina sign JV Development Agreement, marking key milestone for joint refinery. Diambil kembali dari <https://www.aramco.com/en/news-media/news/2016/saudi-aramco-and-pertamina-sign-joint-venture-development-agreement>

- Saudi Aramco hastens digital technology innovation. (n.d.). Energy Magazine. Diambil kembali dari <https://www.energydigital.com>
- Saudi Aramco. (2019). Saudi Aramco FY 2019 full financials. Diambil kembali dari <https://www.saudiaramco.com>
- Sekretariat Negara. (n.d.). Presiden Jokowi bahas kerja sama energi saat bertemu pangeran Saudi. Diambil kembali dari <https://setneg.go.id/>
- Sekretariat Negara. (n.d.). Presiden Jokowi dan Menteri Energi Arab Saudi bahas kerja sama di bidang energi. Diambil kembali dari <https://setneg.go.id/>
- Sugiyartomo, F. H. (2019). The Legality of Oil & Gas Production Sharing Contract Gross Split Scheme. *Indonesian Journal of Energy*, 2(1), 29-37. <https://doi.org/10.33116/ije.v2i1.33>
- Sun, P., Mellahi, K., & Thun, E. (2010). The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 41, 1161–1182. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.94>
- Top 10 business risks and opportunities – 2020. (n.d.). Diambil kembali dari https://www.ey.com/en_gl/oil-gas/top-10-business-risks-and-opportunities-2020
- Vivoda, V. (2011). Bargaining Model for the International Oil Industry. *Business and Politics*, 13(4), 1-34. <https://doi.org/10.2202/1469-3569.1384>
- Walsh, J. P., & Yu, J. (2010). Determinants of foreign direct investment: A sectoral and institutional approach (IMF Working Paper No. WP/10/187). Washington, DC: International Monetary Fund. Diambil kembali dari <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10187.pdf>
- Younesi, H. (2017). Preserving the Contractual Equilibrium of International Petroleum Contracts: A Relational Contract Analysis. PhD thesis, University of York.
- Yustiningrum, R. (2017). The Dynamics of Policy and Energy Issues in Indonesia. In *Foreign Policy and Energy Security Issues in Indonesia*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4421-2_2