

**SKEMA KOMERSIAL DAN NON-KOMERSIAL DIBALIK DUKUNGAN
PEMERINTAH UEA TERHADAP TRANSFORMASI DIVERSIFIKASI
EKONOMI MELALUI INDUSTRI MINYAK ADNOC**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Masalah

Abad ke-19 merupakan periode terhadap perubahan besar dalam industrialisasi yang pesat. Industri minyak menjadi salah satu bagian perubahan besar didalamnya melalui penemuan minyak sebagai penyedia sumber bahan bakar baru (History.com., 2018). Selama 70 tahun pertama abad ke-20, industri minyak global didominasi oleh perusahaan minyak swasta. Namun, pasca tahun 1970, dominasi ini perlahan digantikan dengan meningkatnya peran perusahaan minyak nasional atau milik negara, yang didirikan oleh negara-negara dengan mengambil alih kendali industri minyak global melalui cadangan minyak dan gas milik negara mereka sendiri (Stevens, 2016). Negara-negara kawasan Timur Tengah menjadi kawasan yang memiliki perusahaan minyak nasional besar dengan jumlah cadangan minyak yang melimpah. Sejak tahun 2000an, perusahaan minyak nasional di Timur Tengah memiliki cadangan minyak bersih yang meningkat sebesar 23%, diikuti dengan peningkatan produksi sebesar 10%. Sehingga, menurut catatan BP Statistical Review 2012, tingkat produksi minyak tahun 2010, Timur Tengah dapat bertahan selama hampir 80 tahun lamanya (Mitchell, et al., 2012). Kondisi ini mengarahkan negara-negara Timur Tengah kemudian tumbuh dengan memiliki ketergantungan minyak yang tinggi pada sektor perekonomiannya.

Namun, pada akhir abad ke-19, negara-negara Timur Tengah mulai merancang strategi diversifikasi untuk mengurangi ketergantungannya pada sektor minyak. Diversifikasi ekonomi dimaknai ketika negara memiliki pendapatan dari berbagai

sumber sebagai proses dimana semakin banyak *output* ekonomi diproduksi (Shayah, 2015). Titik balik pelaksanaan diversifikasi ekonomi di Timur Tengah terjadi khususnya pasca krisis ekonomi global 2001 dan memuncak pada 2008. Krisis tersebut memberikan dampak besar pada turunnya harga minyak mentah sehingga memengaruhi perekonomian negara-negara Timur Tengah yang menjadikan minyak sebagai aset utama ekonomi negara. Selain itu, jumlah kapasitas minyak yang nyatanya kian mengalami penurunan setiap dekadanya juga menjadi pertimbangan kuat bagi negara produksi minyak agar tidak lagi bergantung pada minyak. Berbagai upaya diversifikasi kian dilakukan pasca fenomena-fenomena tersebut. Hingga pengambilan tindakan diversifikasi ini pun secara berangsur-angsur memberikan pengaruh positif dan memperbaiki keadaan sektor perekonomian negara-negara Timur Tengah (Hvidt, 2013). Uni Emirat Arab (UEA) dalam hal ini menjadi salah satu negara yang sektor perekonomiannya paling terdiversifikasi diantara negara-negara Timur Tengah lainnya (Schiliro, 2013). Hal ini nampak melalui negara-negara emirat UEA, khususnya Abu Dhabi dan Dubai yang telah menginvestasikan miliaran dolar untuk menunjang berbagai kegiatan sektor non-minyak, seperti perdagangan, pariwisata, infrastruktur, hingga penerbangan (Shayah, 2015). Hingga berbagai kegiatan sektor non-minyak tersebut telah membawa UEA memiliki cukup besar pendapat berasal dari sektor non-minyak yang dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 1. 1 Pendapatan Sektor Non-Minyak Negara Teluk

Bahrain	Kuwait	Oman	Qatar	Saudi	UAE	Total
9	296	8	85	478	783	1,659

Sumber: SWF Insitute, 2013

Berdasarkan tabel di atas, tercatat bahwa UEA memiliki pendapatan pada sektor non-minyak tertinggi diantara negara-negara lainnya (Schiliro, 2013). Meskipun demikian, UEA tetap menaruh perhatian terhadap industri minyak.

Tabel 1. 2 Pendapatan Sektor Minyak dan Gas Negara-Negara Teluk Tahun 2007

<i>Country</i>	<i>Name of the fund</i>	<i>Assets (in billions of dollars)</i>	<i>Date of creation</i>
United Arab Emirates	Abu Dhabi Investment Authority (ADIA)	875	1976
Saudi Arabia	Various funds	300	NA
Kuwait	Reserve Fund for Future Generation	250	1960
Libya	Oil Reserve Fund	50	2005
Algeria	Fund for the Regulation of Receipts	42	2000
Qatar	Qatar Investment Authority	40	NA
Iran	Oil Stabilisation Fund	15	1999
Oman	State General Stabilisation Fund (SGSF)	8.2	1980
Total MENA oil and gas sovereign funds		1580	
Total (22 most important world sovereign funds)		2827	

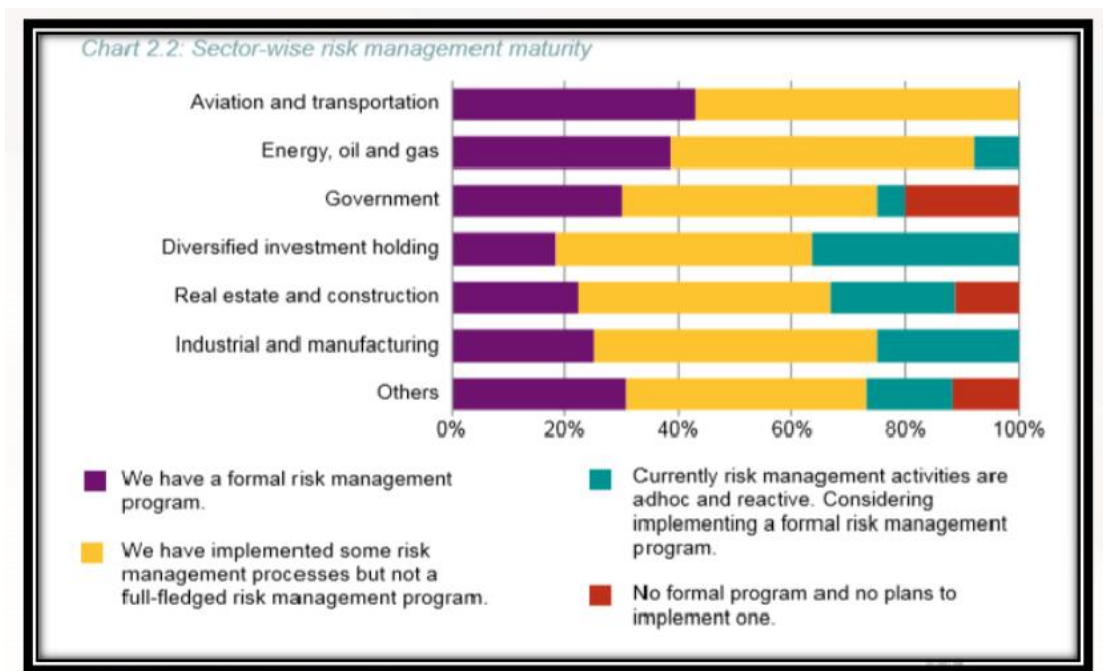
Sumber: Morgan Stanley data, 2007

Total dana kekayaan berdaulat dalam ADIA¹ pada Tabel 1.2, Pemerintah UEA memiliki total hasil pengelolaan cadangan minyak lebih dan tertinggi di kawasan Timur Tengah (Aoun, 2009). Meskipun sektor ekonomi UEA paling terdiversifikasi, disisi lain hasil kekayaan minyak tetap menjadi andalan utama bagi negara dan menaruh perhatian pemerintah dalam perkembangannya guna menunjang perekonomian negara. Perhatian Pemerintah UEA pada industri minyak semakin nampak melalui berbagai aktivitas ADNOC dengan menunjukkan perkembangan dan ambisi transformasi industri minyaknya dalam mendukung upaya diversifikasi ekonomi. Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC) merupakan perusahaan minyak nasional, yang berfungsi dalam hal pengelolaan, produksi, hingga pelestarian cadangan hidrokarbon dibawah nama Pemerintah UEA. ADNOC menjadi perusahaan minyak nasional yang memiliki perkembangan pesat dan mampu menjadi salah satu aktor dominan secara global. Tercatat dalam Petroleum Intelligence Weekly, ADNOC tergolong dalam sepuluh

¹ ADIA (Abu Dhabi Investment Authority) merupakan dana kekayaan berdaulat UEA, didirikan dengan tujuan untuk menginvestasikan dana atas nama Pemerintah. ADIA mengelola cadangan minyak Emirat, yang diperkirakan mencapai 875 dolar.

perusahaan minyak nasional terbesar di dunia, dan lima terbesar di kawasan Timur Tengah (Brower, 2013). Aktivitas-aktivitas dukungan ADNOC terhadap diversifikasi ekonomi UEA ditunjukkan melalui berbagai kegiatan seperti investasi, permainan saham ADNOC, dan berbagai pengelolaan produksi di seluruh rantai perusahaannya. Seperti halnya pada rantai sektor hilir, ADNOC berfokus pada penciptaan kemitraan di seluruh portofolio aset kilang dan petromia. Pada sektor *midstream*, ADNOC berfokus pada menciptakan usaha infrastruktur energi baru yang inovatif, terkait dengan pipa produk olahan dan fasilitas penyimpanan. Sedangkan pada sektor hulu, berfokus pada pengembangan perusahaan pengeboran terintegrasi penuh (Alrawi, 2017). Aktivitas ini dimulai pada awal abad ke-20. Pemerintah UEA merencanakan untuk melakukan program ekspansi sektor hulu atau ‘upstream’ ADNOC dengan melakukan berbagai investasi. Hingga pada tahun 2002, program tersebut telah menjadi program investasi sektor minyak terbesar yang pernah dilakukan UEA selama sepuluh tahun terakhir. Ekspansi skala besar ini pun telah menjadi kontribusi ADNOC pada diversifikasi ekonomi UEA (Lunn, 2004).

Grafik 1. 1 Program Sektor Manajemen Resiko



Sumber: UAE Internal Audit Association

Berdasarkan Grafik 1.1, melalui catatan laporan “*Risk Management Practices and the Role of Internal Audit: A UAE Perspective on Non-financial Institutions*”, disadari bahwa Pemerintah UEA tidak mengurangi minat serta dukungannya terhadap pengelolaan industri minyak. Bahkan tercatat industri minyak UEA memiliki manajemen resiko² tertinggi kedua setelah sektor industri penerbangan, dengan kategori 50% implementasi proses manajemen beresiko, serta 10% aktivitas manajemen beresiko yang sedang berlangsung (Al Hashimi, 2018). Pada bulan Desember 2017, UEA melaksanakan kebijakan *Initial Public Offering* (IPO) atau dikenal sebagai penawaran saham perdana di bursa saham Abu Dhabi sebesar 10% saham dari unit distribusinya. Wakil *Chief Executive* ADNOC Distribution, John Carey mengemukakan bahwa keberadaan dilaksanakannya IPO ini merupakan IPO terbesar di Abu Dhabi selama sepuluh tahun terakhir dan merupakan yang kali pertama dan sebagai bentuk dukungan terhadap diversifikasi ekonomi UEA dalam menyediakan lingkungan yang sesuai untuk diversifikasi ekonomi (Ventura, 2017). Penerapan IPO pada sebagian kepemilikan ADNOC menunjukkan salah satu aktivitas manajemen beresiko industri minyak, mengarah pada adanya transformasi struktur budaya yang selama ini diterapkan dalam industri minyak UEA. Hal tersebut didasari keberadaan UEA yang tidak pernah mengambil langkah investasi publik pada sektor minyak sebelumnya, serta kecenderungan UEA dalam membatasi adanya hak kepemilikan (Daniels, et al., 2015). Misalnya, berkaca pada kasus serupa atas penerapan IPO oleh Statoil milik Norwegia, pasca dilakukannya IPO pada sebagian aset milik perusahaan, Statoil mulai kehilangan beberapa kendali terkait status nasionalnya. Peran Statoil dalam kegiatan non-komersial seperti pembentukan kebijakan luar negeri dan kebijakan industrialisasi nasional menjadi berkurang (Goldthau & Witte, 2010).

² Manajemen resiko adalah istilah prosedur dan metodologi yang digunakan unruk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan resiko yang timbul dari kegiatan usaha.

1.2 Rumusan Masalah

Mengapa Uni Emirat Arab semakin menunjukkan dukungan terhadap diversifikasi ekonomi melalui transformasi industri minyak nasional ADNOC?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum dimaksudkan untuk mengetahui alasan yang mendasari UEA memberikan dukungan terhadap diversifikasi ekonomi melalui industri minyak nasionalnya.

1.4 Kerangka Pemikiran

1.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Keberlangsungan Transformasi Industri Minyak

Pembahasan mengenai transformasi industri minyak pada dasarnya tidak terlepas dari adanya fungsi minyak sebagai sebuah sumber energi. Sekitar 1/3 dari energi primer dunia berasal dari minyak. Sejak awal ditemukannya, minyak telah memiliki berbagai fungsi dalam pemenuhan kebutuhan manusia. Mulai dari penerangan sebelum abad 18, hingga menggantikan sebagian besar bahan bakar untuk alat transportasi seiring dengan berkembangnya industri transportasi pada abad ke-19 (Devold, 2013). Secara garis besar, apabila ditinjau melalui fungsinya, berbagai perkembangan energi bertujuan untuk dapat mendukung pemenuhan kebutuhan seiring dengan perkembangan era yang ada. Tidak dapat dipungkiri bahwa penemuan minyak telah memberikan kemajuan besar bagi pertumbuhan industri di seluruh dunia, hingga membantu mempermudah transportasi di tingkat lokal dan internasional (Hassan, 2014).

Minyak sebagai sebuah energi memiliki keterkaitan erat dengan aspek ekonomi. Namun, perkembangan minyak sebagai sebuah energi tidak hanya memiliki pengaruh dalam aspek ekonomi saja. Dalam aspek sosial, energi minyak telah mempermudah kehidupan manusia melalui berbagai aktivitas, seperti dalam hal penyediaan listrik, memasak, dan juga mobilitas. Sedangkan dalam konteks

sejarah, *American Petroleum Institute* mengemukakan bahwa kegunaan minyak bagi manusia sama tuanya dengan sejarah. Lima ribuan tahun yang lalu, bangsa Sumeria, Mesopotamia, dan Mesir memanfaatkan minyak dalam beberapa tujuan, seperti pembangunan aspal, saluran air, hingga transportasi air. Sedangkan pada zaman Kekaisaran Romawi, minyak digunakan sebagai bahan untuk senjata api sebagai senjata perang (Hassan 2014). Aspek politik juga banyak didukung oleh energi minyak. Goldthau & Witte (2010) dalam bukunya yang berjudul *Global Energy Governance: The New Rules of the Game*, minyak akan selalu menjadi komoditas bermuatan politis, karena merupakan sumber utama pasokan global. Sedangkan pada aspek ekonomi, minyak sebagai sebuah energi menjadi pusat dari pembangunan ekonomi negara. Kontribusi minyak dilihat dalam menggerakkan ekonomi negara dalam memberi kekuatan pada aktivitas pabrik, gedung, kantor pemerintah, sekolah, hingga rumah sakit (Pascual & Elkind, 2010).

Perkembangan transformasi industri minyak di pasar global terus menunjukkan kemajuan seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan minyak. Hal ini berkenaan dengan keberadaan energi minyak yang masih belum tergantikan. Goldthau & Witte (2010) pun menegaskan bahwa minyak diperkirakan akan tetap menjadi elemen tunggal terbesar dalam campuran bahan bakar primer, memasok sekitar 30% energi global, setidaknya hingga tahun 2030. Adapun perkembangan transformasi industri minyak dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal. Beberapa diantaranya ialah ekonomi makro, *climate change*, *energy security*, *energy affordability*, dan *a year of confrontation* (Goldthau & Witte, 2010). Pada tingkat ekonomi makro, permasalahan terkait anggaran pada perusahaan nasional dan pemerintah, subsidi, dapat memperkecil jumlah dana untuk diinvestasikan dalam upaya memperluas produksi minyak. Sehingga akan berpengaruh pada perkembangan transformasi industri minyak tersebut (Goldthau & Witte, 2010). Di sisi lain, pengaruh aspek keamanan energi terhadap perubahan iklim tentu terletak pada penggunaan dari energi itu sendiri yang terkadang tidak terkontrol dan tidak efisien sehingga dapat menggeser stabilitas lingkungan. Selain itu, adanya perubahan iklim juga memunculkan kebijakan-kebijakan ramah

lingkungan yang mengakibatkan kompleksitas dari transformasi sistem keamanan energi global agar negara-negara di dunia dapat menemukan alternatif-alternatif baru untuk mengurangi emisi dan mereduksi intensitas dari perubahan iklim tersebut (Ritcher, 2014: 105). Sedangkan *a year of confrontation*, mengarah pada fenomena terkait konflik dalam tahun tertentu, khususnya konflik di negara kawasan penghasil minyak, seperti di Timur Tengah (Fattouh & van der Linde, 2011).

Beberapa faktor di atas apabila ditarik garis besar di dalamnya cenderung memiliki keterkaitan dengan keberadaan negara sebagai aktor dalam pengambil kebijakan. Kebijakan dalam hal ini dapat berupa pengaturan ekonomi makro, keamanan energi dan perubahan iklim, hingga respon pemerintah negara dalam menghadapi adanya konflik-konflik kawasan hingga internasional yang mempengaruhi industri minyak pada waktu tertentu. Sehingga, dapat dipahami bahwa kemampuan negara asal dalam pengambilan keputusan dan situasi yang ada memberikan pengaruh pada kemajuan sebuah industri minyak.

Baumgartner (2008) dalam artikelnya yang berjudul *Success Factors of Petroleum Exploration and Production Companies*, mengemukakan adanya tujuh *potential success factors* yang dapat mempengaruhi perkembangan transformasi sebuah industri minyak. Pertama, faktor keuangan - karakteristik pembiayaan proyek; kedua, kualitas areal - luasnya industri; ketiga, teknologi - signifikansi perusahaan; keempat, staf - kompetensi staf dan kebijakan pengembangan yang dimiliki; kelima, budaya perusahaan - karakteristik budaya; keenam, *stakeholder* - kepentingan yang dimiliki pemangku kepentingan; dan ketujuh, organisasi - struktur organisasi dari perusahaan industri terkait.

Berdasarkan berbagai macam faktor dan hal lainnya yang dimiliki industri minyak di atas, dapat dipahami bahwa hal-hal tersebut telah memberikan perhatian tersendiri bagi negara-negara di dunia untuk dapat mengoptimalkan peluang yang ada yang berkaitan dengan industri minyak dan perekonomian negaranya. Khususnya bagi negara-negara dalam kategori negara penghasil minyak untuk

mengambil langkah dalam memaksimalkan pengembangan industri minyaknya dan mendukung upaya diversifikasi ekonominya. Sehingga penting dalam hal ini untuk dapat mengerti hubungan antara negara yang memiliki keterkaitan dalam pengembangan transformasi industri minyak.

1.4.2 Keterlibatan Pemerintah Negara melalui National Oil Companies (NOC) dalam Proses Transformasi Industri Minyak

Awal mula penggunaan minyak oleh sebuah negara dimulai dari fungsi minyak sebagai bahan bakar senjata dalam peperangan oleh para prajurit Kekaisaran Romawi pada 325 SM. Negara tidak menyadari pentingnya minyak sebagai komoditas komersial sampai pada tahun 1723, ketika pihak Rusia memberikan kesempatan kepada perusahaan swasta untuk mengeksplorasi dan mengekstraksi minyak. Hingga pada abad ke-19 Amerika memulai era baru revolusi industri minyak. Selama kuartal pertama abad ini, produsen minyak negara ini membangun bendungan di Pennsylvania bagian barat bernama Creek. Perkembangan industri minyak sebagai komoditas komersial oleh negara kian meningkat pada abad ini hingga ke negara-negara kawasan lain (Hassan, 2014).

Selama periode tersebut, industri minyak didominasi oleh perusahaan swasta. Hingga pasca tahun 1970, campur tangan pemerintah melalui perusahaan minyak nasional yang semakin meningkat mulai menggantikan dominasi perusahaan minyak swasta (Stevens, 2016). Perusahaan minyak nasional atau *National Oil Companies* (NOC), merupakan perusahaan minyak dengan berbagai keputusan strategis terkait eksplorasi, pengembangan, hingga ambisi internasional perusahaan berada dibawah kendali pemerintah (Chevalier, 2009). Hal tersebut tidak terlepas dari keberadaan industri minyak yang memiliki peran penting bagi pemerintah untuk menjadi penggerak pasar nasional maupun global. Bremmer (2009) mengemukakan bahwa fungsi negara sebagai aktor utama perekonomian menggunakan pasar untuk kepentingan politik tertentu, sehingga dalam hal ini dapat mendukung adanya pengurangan kegagalan pasar.

Dalam perkembangannya, industri minyak dalam operasionalisasi perusahaan minyak swasta secara keseluruhan dioperasikan untuk mendapatkan profit finansial. Seiring dengan dominasi NOC, kini produksi minyak, keputusan penetapan harga, hingga tujuan operasionalisasi perusahaan menjadi bagian dari 'fungsi tujuan politis'. Dalam kondisi ini, tujuan yang dimiliki oleh aktivis politik yang menjadi pengawas dalam operasi perusahaan dapat didahulukan daripada pemaksimalan kekayaan atau profit finansial seperti di perusahaan minyak swasta (Goldthau & Witte, 2010). Campur tangan pemerintah negara dalam hal ini memperlihatkan adanya andil dalam keberlangsungan perubahan cara kerja industri minyak yang tidak sepenuhnya berpaku pada profit finansial secara keseluruhan.

Berdasarkan hubungan tersebut, setidaknya dapat diketahui bahwa relasi antara negara dengan industri minyak tidak terlepas dari tujuan yang bermacam-macam. Tujuan dalam hal ini dapat diamati dengan pihak negara yang mengejar maksimalisasi *power* atau kekuatan nasional. Kekuatan nasional atau *national power* merupakan sebuah atribut yang dimiliki oleh aktor dalam hubungan internasional dalam bentuk apapun yang dapat membentuk dan mempertahankan sebuah kontrol suatu pihak kepada pihak lain. Kekuatan nasional memiliki sebuah sumber klasik yang terdiri atas sumber alami, sumber daya psikologi sosial, dan sumber daya sintetis. Minyak dalam hal ini merupakan kekuatan sumber alami yang dimiliki negara produsen minyak (Baldwin, 2002).

Terdapat lima dimensi dalam kekuatan nasional. Pertama, lingkup, bahwa kekuasaan aktor mungkin bervariasi dari satu isu ke isu lain. Kedua ialah domain, yaitu bahwa kekuatan mengacu pada jumlah aktor lain yang tunduk pada pengaruhnya. Ketiga, daya aktor yang mengacu pada peluang negara dalam mencapai tujuan-tujuannya. Selanjutnya ialah biaya dan juga sarana, yang digolongkan menjadi sarana simbolis, ekonomi, militer, dan diplomatik (Baldwin, 2002). Apabila ditinjau dari keberadaan negara penghasil minyak, maka terjadinya suatu transformasi dalam suatu negara dapat dilihat dengan tujuan kekuatan nasional kelima dimensi tersebut. Namun penulis melihat bahwa dalam konteks

transformasi industri minyak nasional, maka cenderung mengarah pada kekuatan nasional yang dituju dengan dimensi ketiga, yakni dimensi daya aktor. Hal ini dikarenakan keberadaan daya aktor mengacu pada peluang negara dalam mencapai tujuan-tujuannya. Sehingga penulis melihat peluang dalam hal ini ialah kemampuan negara dalam memanfaatkan keunggulan-keunggulan yang dimilikinya sebagai sebuah negara produsen minyak. Dalam situasi ini, peluang tersebut mengarahkan negara untuk terus melakukan berbagai inovasi pengembangan hingga transformasi industri minyak, dan mencapai tujuan negara guna mendukung diversifikasi ekonomi, dengan melakukan aktivitas yang tidak hanya secara komersial, namun juga secara non-komersial melalui NOC.

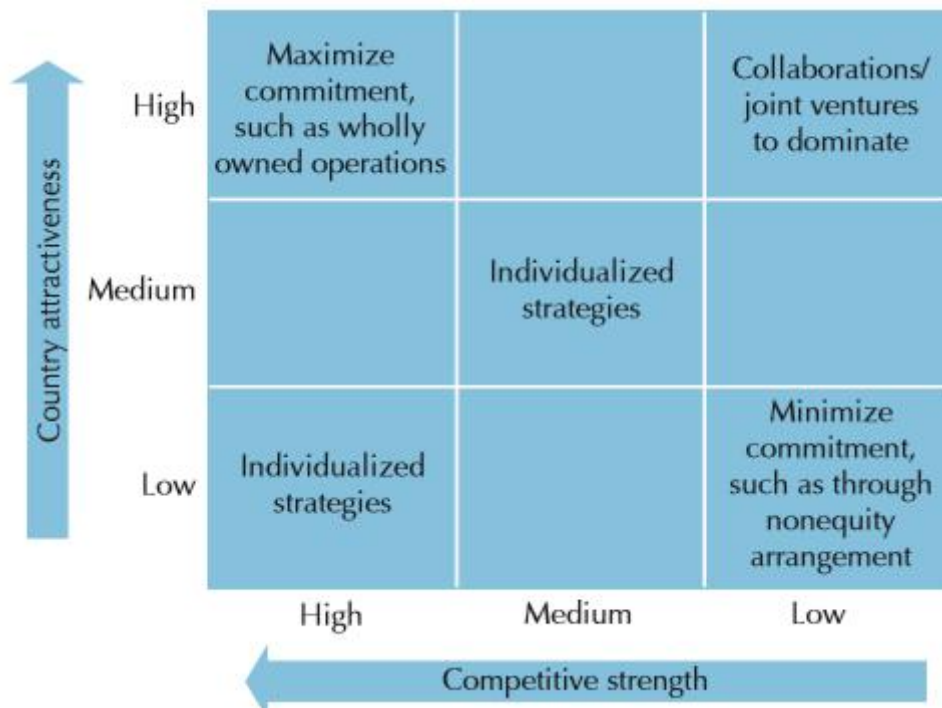
1.4.3 Skema Aktivitas Komersial NOC sebagai Dasar Transformasi Industri Minyak Nasional

Industri minyak sejak awal perkembangannya pada awal abad 19 memang mengarah pada operasionalisasi berbasis laba, khususnya pada operasionalisasi di bawah perusahaan swasta. Namun, seiring dengan kehadiran campur tangan pemerintah negara di industri minyak melalui NOC, industri minyak bergerak tidak sepenuhnya untuk mendapatkan laba atau profit. Namun, meskipun demikian, keberadaan eksistensi negara dalam hal ini nyatanya tidak terlepas dari sektor ekonomi. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan ekonomi telah menjadi basis kekuatan beberapa negara (Jackson & Sorensen, 1999). Sehingga, aktivitas NOC sebagai perusahaan minyak yang beroperasi dibawah kendali negara, tetap memberikan perhatian terhadap aktivitas berorientasi laba atau aktivitas komersial meskipun tidak terlepas dari kepentingan politik.

Berdasarkan berbagai aktivitas komersial yang mungkin dilakukan negara dalam suatu fenomena tertentu, secara khusus apabila terkait transformasi industri minyak, aktivitas yang diambil negara melalui NOC bisa dapat dijadikan sebagai aktivitas yang berorientasi jangka panjang. Dalam kaitan ini ialah negara melakukan aktivitas-aktivitas saat ini untuk menunjang pencapaian di masa mendatang. Aktivitas komersial berorientasi masa depan ini mengarah pada

strategi yang dimiliki negara untuk mendapatkan laba atau profit optimal di masa depan. Aktivitas tersebut dapat dilakukan melalui *collaborative partnerships* yang dicetuskan oleh Michael Czinkota dan Ilkka Ronkainen tahun 2013. Czinkota & Ronkainen (2013) mengemukakan bahwa keberhasilan dalam aktivitas bisnis atau komersial pada era saat ini merupakan hasil dari kolaborasi antar lintas batas negara dan perusahaan. Perusahaan dan negara yang telah berhasil mengelola kerjasama secara lintas batas geografis dan kompetitif adalah yang mampu maju dalam dunia bisnis yang bergerak cepat saat ini. Kolaborasi juga penting dalam mencapai keberhasilan pemasaran. Dalam hal ini, Czinkota & Ronkainen (2013) mengemukakan bahwa negara dan perusahaan yang melakukan aktivitas dengan berinovasi melalui kolaborasi lintas batas negara dan perusahaan disebut sebagai *metanational innovator*. Aktivitas kolaborasi ini salah satunya mengarah pada aktivitas perusahaan negara yang mencari peluang masuk pasar baru dengan membiarkan saham mereka dibeli dan dijual secara publik atau melalui pelaksanaan IPO (Czinkota & Ronkainen, 2013).

Gambar 1. 1 Daya Tarik Negara



Sumber: Daniels, et al., 2015

Daniels, et al (2015) mengemukakan terdapat lima langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan negara dalam hal mengelola kolaborasi internasional. Menurut Daniels, et al (2015) seiring dengan perkembangan dalam suatu kemitraan diperlukan penilaian kembali suatu keputusan yang telah dibuat, hingga mempengaruhi mode operasi. Sehingga akan menjadi penting bagi negara-negara bersangkutan untuk terus menguji kembali kesesuaian antara kolaborasinya yang telah dibangun. Daniels, et al (2015) memberikan empat langkah didalamnya, yakni *country attractiveness and operational options* (Gambar 1.1); *problem of switching modes*; *learning from experiences*; dan *dealing with partners*. Dalam sektor industri minyak sebagai sebuah perusahaan milik negara atau NOC, maka cenderung mengarah pada *country attractiveness and operational options*, dimana keterlibatan negara berdampak pada perkembangan kemitraan yang dijalankan NOC.

Aktivitas komersial NOC juga dapat dilihat melalui *strategy international alliances* oleh Philip Cateora, et al tahun 2011. Dalam *Strategy international alliances*, pihak-pihak yang melakukan kolaborasi atau kerjasama melakukan hubungan bisnis karena saling membutuhkan dan untuk berbagi resiko dalam mencapai tujuan bersama. Strategi ini telah berkembang dan menjadi penting sebagai strategi kompetitif dalam manajemen pemasaran global. Keuntungan dalam melakukan aktivitas ini ialah negara mendapatkan akses ke teknologi baru, produksi dan inovasi yang lebih efisien, pengurangan biaya pemasaran, akses ke sumber produk tambahan, hingga modal (Cateora, et al., 2011). Berikut enam aktivitas yang dilakukan untuk dapat membangun sebuah *strategic alliances* dengan berbagai tipe aksi interaksi dan aktivitasnya menurut Cateora, et al (2011).

Gambar 1. 2 *Building Strategic Alliances*

Primary Relationship Activity	Typical Actions, Interactions, Activities	Key Relationship Skill
Dating	Senior executives leveraging personal networks Wondering how to respond to inquiries Wondering how to seek out possibilities	Good radar; good relationship self-awareness
Imaging	Seeing the reality in possibilities Creating a shared vision from being together Involving trusted senior managers	Creating intimacy
Initiating	Bringing key executives into action Creating trust through face-to-face time	Trust building
Interfacing	Facilitating the creating of personal relationships at many levels Traveling to partner facilities and engaging in technical conversations	Partnering
Committing	Blending social and business time Demonstrating that managers are fully committed to the alliance and each other Managing the conflict inherent in making hard choices	Commitment
Fine-tuning	Accepting the reality of the alliance and its relationships Relying on mature and established relationships Facilitating interaction and relationships with future successors	Growing <i>with</i> another

Sumber: Cateora, et al., 2011

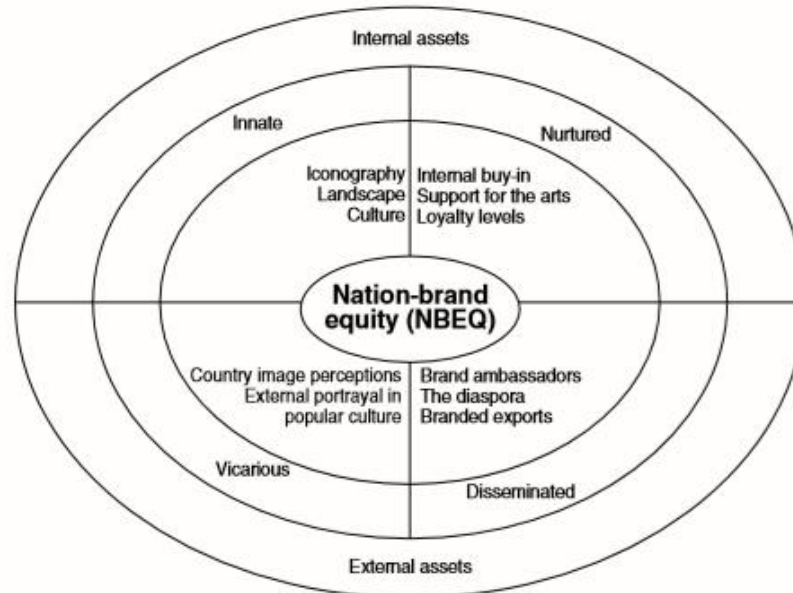
Dalam kerangka tersebut, dapat dipahami bahwa NOC dalam industri minyak mampu menjadi instrumen yang menjanjikan bagi negara melalui berbagai aktivitas komersialnya karena luasnya peluang yang dapat diambil negara melalui aktivitas ini. Pemahaman secara menyeluruh mengenai berbagai aktivitas komersial dari industri minyak kemudian menjadi penting dalam memahami urgensi dari sebuah negara untuk melakukan transformasi industri minyak serta memanfaatkan peluang aktivitas komersial guna menopang kemajuan perekonomian negara.

1.4.4 Skema Aktivitas Non-Komersial NOC sebagai Dasar Transformasi Industri Minyak Nasional

Industri minyak menjadi sebuah industri negara yang memiliki peran penting dalam berbagai aspek secara lingkup luas. Dari sektor NOC sendiri, industri ini telah berperan secara signifikan bagi negara. Berdasarkan studi NOC menunjukkan bahwa banyak pemerintah negara yang menggunakan NOC melalui

berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan kebijakan politik dan sosial ekonomi yang lebih luas. Seperti yang dicatat Velerie Marcel dan John Mitchell dalam buku mereka berjudul *Oil Titans* tahun 2006. Kebanyakan NOC telah mengalami keterbelahan mengenai fakta antara mereka diharuskan untuk *carry the flag* atau menaruh fokus pada kesuksesan secara komersial (Marcell, 2006). Istilah *carry the flag* mengarah pada aktivitas NOC yang berkeinginan untuk mendapatkan prestis atau citra baik di mata dunia (Marcell, 2006). Keberadaan prestis dan citra negara ini menjadi penting bagi negara-negara mengenai cara pandang atau persepsi baik negara lain terhadapnya. Sehingga, transformasi industri minyak kini membawa NOC tidak hanya berperan secara komersial bagi negara, melainkan telah diperluas menjadi instrumen untuk membentuk citra atau identitas negara.

Pembentukan persepsi negara dalam kaitan ini dapat dilihat melalui pengelolaan *branding* yang dilakukan negara bersangkutan. Istilah ini dapat diamati melalui konsep *nation branding*. Konsep ini menegaskan bahwa keberadaan aktivitas-aktivitas pembentuk citra negara menjadi sangat krusial pada era sekarang yang penuh dengan kompetisi antarnegara secara global. Sehingga menjadi wajar bagi negara untuk mengelola citra negaranya agar mendapatkan perhatian, kepercayaan, hingga rasa hormat dari negara lain.

Gambar 1.3 Model *Asset-Based Nation Brand Equity*

Sumber: Dinnie, 2008

Dalam mengidentifikasi *nation branding* suatu negara, Keith Dinnie (2008) dalam bukunya berjudul “Nation Branding: Concept, Issues, and Practice” membentuk sumber-sumber utama yang berpotensi membentuk *strategic nation-branding campaigns* melalui *asset-based nation-brand equity* atau aset-aset yang dimiliki negara. Misalnya melalui Gambar 1.3, terdapat aset internal dan eksternal. Dinnie (2008) menjelaskan bahwa aset internal dikonseptualisasikan sebagai aset bawaan negara, seperti budaya dan kekayaan alam. Sedangkan aset eksternal dikonseptualisasikan sebagai *vicarious* atau perwakilan, yakni aset-aset yang disajikan oleh suatu negara kepada pihak luar negara, atau dalam hal perwakilan disebutkan beberapa hal diantaranya ialah pembentuk persepsi citra negara dan juga penggambaran secara eksternal dalam budaya populer. Selain *vicarious*, aspek eksternal lainnya ialah *disseminated* atau penyebarluasan. Aset penyebarluasan dalam hal ini ialah *brand amassador*, dan *branded export* (Dinnie, 2008). NOC dalam kaitan ini telah menjadi instrumen negara untuk dapat dijadikan aset internal hingga ditransformasikan sebagai fungsi aset eksternal didalamnya untuk mengupayakan *nation brand* negara.

Aktivitas non-komersial perusahaan pada industri minyak nasional juga dapat dilihat dari aktivitas *energy diplomacy* atau diplomasi energi. Diplomasi energi ini pada dasarnya bukan suatu hal yang baru dalam industri minyak. Namun, Goldthau (2010) dalam tulisannya berjudul “Energy Diplomacy in Trade and Investment of Oil and Gas”, mengemukakan bahwa sejak adanya pergantian era milenium baru, ketika keseimbangan permintaan energi di pasar global maupun regional kian diperketat, diplomasi energi hadir dengan menjadi perhatian baru oleh negara-negara di dunia. Diplomasi energi merupakan aktivitas negara dengan menggunakan kebijakan luar negerinya untuk mempromosikan kerjasama di sektor energi. Dalam pelaksanaan diplomasi energi ini, yang menjadi fokus negara bukanlah memaksimalkan peluang bisnis. Sehingga dalam hal ini setiap perhitungan, pertimbangan kebijakan yang mendasari tidak mengikuti logika ekonomi atau komersial untuk mendapatkan laba, melainkan mengikuti logika politik (Goldthau, 2010).

1.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disusun, maka dukungan Pemerintah UEA terhadap transformasi diversifikasi ekonomi melalui industri minyak Abu Dhabi National Oil Company dilandasi oleh (1) Kesadaran Pemerintah UEA untuk memanfaatkan peluang dalam bermitra dengan pihak asing, dan bergerak dalam sektor energi terbarukan; (2) Adanya skema aktivitas komersial dalam transformasi industri minyak dalam mencapai tujuan *Abu Dhabi Economic Vision 2030*, melalui aktivitas *collaborative partnerships* dan *strategic alliances*; (3) Skema aktivitas non-komersial dalam transformasi industri minyak sebagai instrumen aset eksternal UEA dalam upaya *nation branding*, hingga membangun kerjasama sektor energi melalui *energy diplomacy*.

1.6 Metodologi

1.6.1 Definisi dan Operasionalisasi Konsep

1.6.1.1 Transformasi Industri Minyak

Konsep mengenai definisi industri minyak masih sangat beragam dengan masing-masing lingkup yang berbeda. Definisi industri minyak menurut Cambridge Dictionary menjelaskan bahwa industri minyak merupakan perusahaan dan kegiatan yang terlibat dalam proses produksi minyak (Cambridgedictionary, tt). Sedangkan Gersch & Goeke (2007) mendefinisikan transformasi industri sebagai perubahan elemen dan hubungan yang relevan di pasar, dalam rantai nilai industri yang berada diantara dua titik waktu yang berbeda. Dalam penelitian ini, konsep transformasi industri minyak mengarah pada perubahan performa kinerja restrukturisasi birokrasi dan manajemen ADNOC yang terjadi pada tahun 1988, 1998, dan 2016.

1.6.1.2 Skema Aktivitas Komersial

Skema yang dimaksud adalah suatu bentuk rancangan atau kerangka secara garis besar yang dimiliki negara dengan memuat gambaran tentang bagaimana suatu tujuan dapat dicapai. Sedangkan aktivitas komersial disini dapat disebut juga sebagai aktivitas bisnis. Sehingga dalam pelaksanaan aktivitas komersial ini tidak terlepas dari adanya aktivitas-aktivitas bisnis dari pihak-pihak yang berkaitan. Pengertian aktivitas komersial oleh uslegal.com dijelaskan bahwa aktivitas atau layanan yang menghasilkan pendapatan untuk setiap orang, grup, bisnis atau entitas, termasuk aktivitas atau layanan apa pun merupakan aktivitas komersial (uslegal.com, tt). Sedangkan menurut situs Law Insider, aktivitas komersial berarti suatu kegiatan yang mempromosikan, menciptakan, atau menukar suatu produk atau layanan (lawinsider.com, tt). Aktivitas komersial dalam penelitian ini lebih mengarah pada keberadaan aktivitas-aktivitas NOC yang memiliki tujuan secara komersial. Lebih lanjut, pengertian skema aktivitas komersial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rancangan yang dimiliki negara yang

memuat aktivitas-aktivitas NOC melalui pembentukan suatu aliansi dan kolaborasi dengan pihak negara atau perusahaan lain dengan cara bertukar produk, memperbesar kapasitas memasuki pasar baru, hingga memperluas aliansi, yang mengarah pada perolehan akses teknologi baru.

1.6.1.3 Skema Aktivitas Non-Komersial

Dalam melihat skema aktivitas negara melalui perusahaan nasional terkait industri minyak, terdapat pula skema aktivitas non-komersial di luar target komersial secara ekonomis. Non-komersial dapat dimaknai terkait aktivitas-aktivitas yang tidak bertujuan memperoleh keuntungan finansial atau mendapatkan uang (Cambridgedictionary, tt). Skema aktivitas non-komersial yang dimaksudkan dalam penelitian ini ialah aktivitas yang dilakukan dengan menggunakan NOC yang tidak ditujukan untuk tujuan secara finansial, melainkan mengarah pada peningkatan citra negara dan membangun kerjasama sektor energi berbasis politik, untuk memberikan keunggulan pada NOC dan negara.

1.6.1.4 Nation Branding

Secara konseptual, *nation branding* merujuk pada reputasi yang dimiliki negara. Nation branding dianggap sebagai suatu sistem dengan aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan citra negara secara keseluruhan. Meskipun secara praktik berangkat dari ilmu pemasaran secara ekonomi, namun kemudian semakin meluas hingga memasuki konteks citra negara dalam segi global. Dalam penelitian ini konsep *nation branding* yang dibawa didasari oleh implementasi program kegiatan untuk membangun, mengukur dan mengelola dua model aset negara milik Keith Dinnie, yakni aset internal yang terdiri dari *Innate assets: iconography, landscape, culture*; dan *nurtured assets: Internal buy-in, support for the arts, loyalty levels*. Dan aset eksternal yang terdiri dari *vicarious assets: country image perceptions, external portrayal in popular culture*; dan *disseminated assets: brand ambassadors, the diaspora, branded exports* (Dinnie, 2008). Penggunaan definisi oleh Keith Dinnie (2008) tersebut berdasarkan pada penelitian yang

diangkat mengenai industri minyak yang mana keberadaan minyak dalam hal merupakan kekayaan alam milik negara dan tergolong sebagai aset internal. Kedua model aset yang dikemukakan Dinnie (2008) tidak sepenuhnya harus diterapkan secara keseluruhan untuk dapat menganalisis suatu negara berhasil mencapai *nation branding*-nya. Namun keselarasan beberapa aset sudah mampu menjadi parameter terhadap upaya *nation branding* negara. Dua model aset diatas menjadi alat analisis konteks *branding* industri minyak UEA dalam membentuk citra negara.

1.6.1.5 Energy Diplomacy

Istilah *energy diplomacy* kerap kali dihubungkan dengan keberadaan kebijakan luar negeri, hingga keamanan pasokan energi, namun belum terdapat konsensus tunggal tentang apa sebenarnya arti diplomasi energi. Andreas Goldthau (2010) memberikan definisi bahwa diplomasi energi ialah sebagai penggunaan kebijakan luar negeri untuk mengamankan akses ke pasokan energi di luar negeri dan untuk mempromosikan--kebanyakan bilateral, yaitu pemerintah kepada pemerintah--kerjasama dalam sektor energi. Begitupun dalam penelitian ini, diplomasi energi yang dimaksud mengarah pada pemerintah negara melalui NOC sebagai sarana mempromosikan kerjasama dalam sektor energi. Pendorong utama dalam kesepakatan diplomasi energi ini bukan untuk memaksimalkan peluang bisnis, melainkan mengikuti logika politik.

1.6.1.6 Collaborative Partnerships

Collaborative partnerships merupakan salah satu konsep yang muncul di lingkup akademisi ekonomi, khususnya bisnis. Konsep ini menjelaskan adanya bentuk kolaborasi orang, organisasi, perusahaan, hingga negara dari berbagai sektor yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Czincota & Ronkainen (2013) memberikan pengertian *collaborative partnerships* sebagai berbagai aktivitas perusahaan atau negara yang berkolaborasi lintas batas negara dan perusahaan untuk memperoleh profit atau laba. Definisi konsep *collaboration*

partnerships dalam penelitian ini pun merujuk pada pengertian Czinkota & Ronkainen, bahwa aktivitas perusahaan negara yang mencari peluang masuk pasar baru dengan membiarkan saham mereka dibeli dan dijual secara publik atau melalui pelaksanaan IPO (Czinkota & Ronkainen, 2013). Konsep *collaboration partnerships* pada tulisan ini dikerucutkan, bahwa melalui industri minyak konsep ini dapat dioperasionisasikan melalui analisis aktivitas penjualan sebagian saham atau IPO milik NOC.

1.6.1.7 Strategic Alliances

Strategic Alliances diketahui sebagai sebuah konsep yang menjelaskan hubungan bisnis antara dua atau lebih perusahaan untuk bekerja sama karena saling membutuhkan dan untuk berbagi risiko dalam mencapai tujuan bersama (Cateora, et al., 2011). Lingkup *strategic alliances* dalam penelitian ini lebih diarahkan pada bagaimana negara melalui NOC membangun aliansi sebagai cara untuk menopang kelemahan dan meningkatkan kekuatan kompetitif.

1.6.2 Ruang Lingkup dan Jangkauan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah transformasi industri minyak Uni Emirat Arab melalui transformasi dari perusahaan minyak nasionalnya, yang meliputi transformasi struktur dan budaya perusahaan, serta kebijakan-kebijakan pemerintah UEA dalam mendukung diversifikasi ekonomi, hingga membentuk skema aktivitas yang kian berkembang. Jangkauan penelitian yang diambil adalah tahun 1988-2016. Tahun 1988 dipilih melihat pada tahun tersebut mulai dikemukakan pelaksanaan transformasi perusahaan minyak UEA. Tahun 2016 dipilih mengingat penelitian ini merupakan analisis terkait sebuah transformasi, sehingga sedapatnya menjangkau hingga tahun terakhir pelaksanaan transformasi. Namun, dalam upaya terpenuhinya data-data penelitian terkait sejarah ataupun hal-hal terkait kondisi sebelum terbentuknya UEA, akan menjadi memungkinkan terkait penyajian data sebelum tahun 1988.

1.6.3 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain tipe penelitian eksplanatif dengan karakteristik pertanyaan yang mencari hubungan diantara variabel. Tipe penelitian eksplanatif bertujuan untuk memahami fenomena dan mencari penjelasan sebab-akibat dari fenomena terkait. Terkait dengan hubungan variabel dalam tipe penelitian ini, dapat diklasifikasikan dua jenis variabel didalamnya, yakni variabel independen dan dependen. Variabel independen adalah variabel bebas yang mempengaruhi dan menjelaskan variabel lainnya. Sedangkan, variabel dependen adalah variabel terikat yang dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel independen (Sugiyono, 2013). Dukungan UEA terhadap diversifikasi ekonomi melalui transformasi industri minyak nasional ADNOC merupakan variabel dependen. Variabel independennya ialah, (1) peluang UEA dalam bermitra dengan pihak asing, dan bergerak dalam sektor energi terbarukan; (2) skema aktivitas komersial melalui *collaborative partnerships* dan *strategic alliances*; (3) Skema aktivitas non-komersial melalui *nation branding* dan diplomasi energi.

1.6.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini didapatkan dari sumber sekunder. Sumber sekunder didapat dari rilis resmi pemerintah Uni Emirat Arab dan perusahaan ADNOC yang dikumpulkan melalui situs resmi Uni Emirat Arab dan situs resmi perusahaan terkait, serta buku, jurnal, artikel-artikel dalam buku/majalah/surat kabar, dokumen pemerintah atau makalah yang dipublikasikan, internet, arsip dan laporan, hasil survei yang ada sebelumnya serta referensi lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

1.6.5 Sistematika Penulisan

Penulisan ini akan terbagi ke dalam lima bab. Bab pertama berisi Pendahuluan yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis, dan metodologi penelitian. Bab dua berisi bagaimana proses transformasi industri minyak dilakukan melalui performa ADNOC yang