

## ABSTRAK

Tantangan industri energi khususnya minyak dan gas bumi di Indonesia terkait ketahanan energi nasional masih menjadi permasalahan yakni tentang ketidakseimbangan atau disekuilibrium yang besar antara *lifting* produksi dengan kebutuhan konsumsi dalam negeri, dimana akan berdampak kepada beban impor minyak dan gas negara. Kebutuhan atas minyak dan gas masih sangat dominan untuk berbagai sektor kehidupan sehingga keberadaannya tetap krusial dalam roda ekonomi nasional. Perwujudan upaya pemerintah Indonesia dalam hal ini mendasari PT Pertamina (Persero) selaku Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melaksanakan tanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan minyak dan gas bumi guna memperoleh hasil yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran negara dan mencapai target pemerintah 1 juta barel minyak per hari pada tahun 2030 dengan melakukan diversifikasi internasional dengan cara ekspansi ke luar negeri untuk mencari sumber cadangan dan produksi minyak mentah melalui akuisisi aset yang memiliki potensi besar melalui *subholding upstream* yang bergerak di bidang hulu minyak dan gas serta mengelola aset internasional yaitu PT Pertamina Hulu Energi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana keputusan korporat dalam strategi diversifikasi melalui akuisisi aset internasional sudah tepat serta memberikan keuntungan, manfaat dan nilai tambah bagi PT Pertamina (Persero) sebagai korporat maupun antar seluruh unit bisnis dibawahnya menggunakan konsep *Porter's 3 Essential Test* untuk menganalisis keputusan perusahaan dalam melakukan strategi diversifikasi dan mengidentifikasi potensi sinergi bisnis. Dari hasil analisis *Industry Attractiveness*, *Cost of Entry* dan *Better-Off Test*, didapatkan bahwa keputusan perusahaan dalam melakukan diversifikasi melalui akuisisi mendapatkan manfaat, nilai tambah, dan dampak positif, baik *tangible value* maupun *intangible value* yang pada akhirnya dapat digunakan untuk menambah keuntungan serta terdapat proyeksi potensi sinergi antara *upstream*, *midstream*, dan *downstream* melalui *subholding* masing-masing dibawah PT Pertamina (Persero) sehingga membantu perusahaan mencapai tujuan strategis perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan untuk terus ditingkatkan secara maksimal dalam upaya menjaga ketahanan energi nasional.

**Kata kunci:** Strategi korporat, diversifikasi, akuisisi, *Porter's 3 Essential Test*, daya tarik industri, strategi biaya masuk industri, *better-off test*.

## ABSTRACT

The energy industry challenge in Indonesia, particularly in the oil and gas sector, with respect to national energy resilience, persists as a notable issue. This challenge primarily stems from a noteworthy disparity between the escalating production levels and the domestic consumption requirements, leading to a potential augmentation in the country's dependence on oil and gas imports. Given the unequivocal significance of oil and gas across various sectors of society, their continued presence remains pivotal to the national economy. The Indonesian government is actively addressing this challenge through the embodiment of PT Pertamina (Persero) as a State-Owned Enterprise (SOE) entrusted with the responsibility of fulfilling the nation's oil and gas demands to garner maximum advantage for the country's prosperity. The overarching goal is to achieve the government's target of 1 million barrels of oil per day by 2030 through an internationally diversified approach, entailing overseas expansion for reserves and crude oil production. This strategy involves acquisitive ventures targeting assets of high potential under the auspices of the upstream subholding within the oil and gas sector and the management of international assets through PT Pertamina Hulu Energi. This research endeavor seeks to assess the appropriateness of corporate decisions regarding diversification strategies through international asset acquisitions, aiming to bestow benefits, add value to PT Pertamina (Persero) as a corporate entity, and enhance operational efficacy across all business units. Adopting Porter's 3 Essential Tests concept facilitates the analysis of the company's diversification decisions and the identification of potential business synergies. The scrutiny of Industry Attractiveness, Cost of Entry, and Better-Off Test reveals that the company's adoption of diversification through acquisitions translates into tangible and intangible benefits, added value, and positive outcomes. These outcomes are projected to bolster profitability and envisage potential synergies among the upstream, midstream, and downstream sectors leveraging their respective subholdings under PT Pertamina (Persero). This concerted effort not only facilitates the realization of the company's strategic objectives in both the short and long term but also optimizes endeavors aimed at upholding national energy resilience.

**Keywords:** Corporate strategy, diversification, acquisition, Porter's 3 Essential Test, industry attractiveness, industry entry cost strategy, better-off test.