Mindshift Innovation

Shell dan BP Pergi. Mereknya Tetap di Sini





Mindshift Weekly Insight | November 13, 2026

Discover more insights on:
mindshift.id/weekly-insight

mindshift.id
mindshift_id
Mindshift Innovation

Pemiliknya Berganti. SPBU-nya Tetap Buka.

Dalam rentang sepuluh hari, dua nama global di bisnis SPBU Indonesia berganti pemilik. Pada 30 Oktober 2026, bisnis SPBU Shell resmi berpindah ke PT Isla Energy Indonesia, bagian dari proses akuisisi oleh Sefas Group. Cakupannya sekitar 200 SPBU, lebih dari 160 di antaranya milik perusahaan, ditambah terminal BBM di Gresik. Sembilan hari kemudian, BP mengumumkan penjualan 49,9% sahamnya di PT Aneka Petroindo Raya (APR), operator SPBU BPAKR, kepada anak usaha AKR Corporindo senilai US$14,22 juta.

Reaksi pertama yang wajar adalah membaca keduanya sebagai sinyal bahwa ritel BBM Indonesia makin kurang menarik. Ditjen Migas menepis tafsir itu dan menyebutnya *"murni keputusan bisnis"*.

Detail transaksinya memperlihatkan cerita yang lebih menarik. Merek Shell tetap terpasang di seluruh jaringan melalui perjanjian lisensi merek. SPBU BP-AKR tetap memakai merek dan standar BP. Shell mempertahankan bisnis pelumasnya di Indonesia, sementara BP menegaskan Tangguh LNG tetap menjadi aset strategis. Yang berpindah tangan adalah kepemilikan jaringan ritel. Pasarnya tidak ditinggalkan, dan pelanggan nyaris tidak merasakan perbedaan.

±200

SPBU Shell yang berpindah ke PT Isla Energy Indonesia (Sefas Group), efektif 30 Oktober 2026

US$14,22 jt

Nilai 49,9% saham BP di PT Aneka Petroindo Raya (±Rp257,45 miliar)

50,1% → 100%

Kepemilikan grup AKR di operator SPBU BP-AKR setelah transaksi

Kasus ini membuka satu persoalan strategi yang jarang dibahas secara terbuka: **aset yang sama bisa bernilai sangat berbeda, tergantung siapa pemiliknya.**



image source: shell.co.id


image source: akr.co.id

Sebelum Transaksi, Portofolionya Bergeser Lebih Dulu

Keputusan seperti ini jarang lahir dalam satu rapat. Ia biasanya merupakan ujung dari dua pergeseran yang berjalan paralel: arah portofolio perusahaan induk secara global, dan perubahan aturan main di pasar lokal. Pada BP, arah itu dinyatakan terbuka sejak Februari 2025. Strateginya dirumuskan sebagai *"grow the upstream, focus the downstream",* dengan target divestasi US$20 miliar dalam tiga tahun hingga 2027 . Penjualan 65% saham Castrol dan bisnis mobility BP di Austria berada di garis yang sama. Untuk Shell, Ditjen Migas membaca perusahaan sedang memusatkan perhatian pada bisnis pelumas, segmen yang memang tidak ikut dijual.

Pada saat yang sama, lingkungan ritel BBM di Indonesia ikut bergerak. Sejak 2025, mekanisme impor BBM berubah beberapa kali, hingga Perpres 107/2026 menetapkan BLU Lemigas sebagai importir tunggal minyak, BBM, dan LPG.



Yang tidak berubah

Permintaan BBM, lokasi SPBU, dan merek yang dikenali pelanggan. Pengendara yang mengisi bensin di SPBU Shell atau BP-AKR minggu ini nyaris tidak melihat perbedaan apa pun.

Yang berubah

Siapa yang menanggung modal, siapa yang mengelola pasokan dan operasi, dan bagaimana jaringan ini ditempatkan dalam logika portofolio pemiliknya.

Source: bp (Our Strategy; BP-AKR); CNBC Indonesia; Katadata (9 November 2026). Fakta kebijakan dicantumkan sebagai konteks, bukan sebagai penjelasan atas keputusan perusahaan.

Parenting Advantage & Best Owner

Nilai Sebuah Bisnis Bergantung pada Siapa Pemiliknya

Literatur corporate strategy punya nama untuk fenomena ini. Goold, Campbell, dan Alexander (1994) menyebutnya parenting advantage: sebuah perusahaan induk hanya layak memiliki sebuah bisnis jika ia mampu menambah nilai lebih besar daripada pemilik lain. McKinsey merumuskan gagasan serupa sebagai best owner. Nilai sebuah bisnis tidak melekat pada asetnya. Ia lahir dari kecocokan antara aset dan pemiliknya, dan pemilik terbaik itu bisa berganti seiring siklus hidup bisnis.



Membaca kasus ini · Interpretasi

Bagi induk global yang sedang memfokuskan portofolio ke hulu atau ke pelumas, jaringan ritel sekitar 200 SPBU di pasar yang tuas utamanya diatur negara lebih mungkin berada di area ballast: tidak bermasalah, tetapi juga bukan tempat induk menambah nilai paling besar.

Bagi Sefas, distributor pelumas Shell terbesar di Indonesia, atau AKR, yang bisnis intinya distribusi dan logistik energi, aset yang sama berada lebih dekat ke heartland. Asetnya tidak berubah. Kecocokannya yang berubah.

Basis konsep: Goold, Campbell & Alexander, Corporate-Level Strategy (1994), adaptasi Ashridge Portfolio Display; Campbell, Goold & Alexander, Harvard Business Review (1995); Koller, Goedhart & Wessels, Valuation (McKinsey, 2020).

How the System Works

Siapa Memegang Tuas yang Mana

Ritel BBM sering dibaca sebagai satu bisnis: SPBU. Dalam praktiknya, ia adalah rantai beberapa tuas dengan logika ekonomi yang berbeda. Setelah dua transaksi ini, setiap tuas dipegang oleh pihak yang paling dekat dengan kemampuannya.

01
Pengadaan & Impor

Kerangka ditetapkan negara. Sejak Oktober 2026, BLU Lemigas menjadi importir tunggal.

Dipegang: **kanal negara**

02
Terminal & Logistik

Terminal Gresik ikut berpindah bersama bisnis SPBU Shell. Distribusi dan logistik energi adalah bisnis inti AKR.

Dipegang: **pemilik lokal**

02
Harga

BBM bersubsidi berharga administered. RON 92 ke atas bersaing dengan selisih tipis.

Dipegang: **regulator & pasar**

04
Jaringan SPBU

Kepemilikan dan operasi berpindah ke PT Isla Energy (Sefas) dan grup AKR.

Dipegang: **pemilik lokal**

05
Merk & Standar

Merek Shell dan BP tetap terpasang melalui lisensi, termasuk standar BP.

Dipegang: **pemilik merk global**

06
Produk Bernilai Tambah

Shell mempertahankan bisnis pelumas, segmen yang tidak ikut dijual.

Dipegang: **pemilik merk global**

Kerangka negara & regulasi | Pemiliki lokal | Pemiliki merk global

Pembagian ini juga menentukan siapa yang kini harus membangun capability apa. Pemilik baru jaringan memikul pekerjaan yang dulu ditopang induk global: pengadaan di bawah rezim impor yang baru, manajemen stok, perawatan dan modernisasi SPBU, serta pengembangan bisnis non-BBM. Pemilik merek, sebaliknya, perlu memastikan standarnya tetap terjaga di jaringan yang tidak lagi ia kendalikan secara langsung.

Implications for Leaders

Empat Pelajaran tentang Kepemilikan

“Apakah kami masih pemilik terbaik bisnis ini?”

Pertanyaan yang jarang muncul dalam portfolio review, padahal sering menentukan apakah modal dan perhatian organisasi sedang bekerja di tempat yang tepat.

01 **Uji kepemilikan, di samping kinerja.**
Portfolio review umumnya bertanya apakah sebuah unit menguntungkan. Unit yang untung pun bisa berada di area ballast: stabil, tetapi induknya tidak banyak menambah nilai. Dranikoff, Koller dan Schneider (2002) menyebut divestasi sebagai *strategys' missing link*, karena sering baru dilakukan ketika terpaksa.

02 **Merek dan aset bisa hidup di neraca yang berbeda.**
Lisensi merek memungkinkan sebuah perusahaan melepas aset padat modal tanpa menghilangkan kehadirannya di mata pelanggan. Pertanyaan desainnya bergeser dari “memiliki atau tidak” menjadi “bagian mana dari sistem yang harus kita pegang sendiri”.

03 **Ukur daya tarik pasar dari ruang kendalinya.**
Di industri yang harga, pasokan, atau aksesnya ditentukan pihak lain, pasar besar bisa menyisakan profit pool yang sempit bagi pemain tertentu. Peta tuas yang bisa dikendalikan lebih berguna daripada angka total market.

04 **Exit global bisa menjadi entry lokal, dengan satu syarat.**
Ketika pemain global menata ulang portofolio, pemain lokal mendapat jendela akuisisi. Jendela itu bernilai hanya jika pembeli punya capability yang membuat aset lebih produktif di tangannya. Tanpa itu, yang dibeli adalah persoalan yang sama dengan pemilik yang berbeda.

Proses ini belum sepenuhnya selesai. Sefas masih melanjutkan langkah menuju kepemilikan penuh, dan nilai transaksi Shell tidak diungkapkan. Karena itu, terlalu dini untuk menilai siapa yang paling diuntungkan.

Yang sudah terlihat adalah polanya. Dua perusahaan global tidak meninggalkan Indonesia. Mereka menyerahkan bagian sistem yang lebih bernilai di tangan pihak lain, dan mempertahankan bagian yang paling dekat dengan kekuatan mereka sendiri.

Banyak organisasi memperlakukan kepemilikan sebagai keadaan permanen. Unit bisnis dipertahankan karena sudah lama dimiliki, bukan karena pemiliknya masih menjadi yang terbaik.

Kasus ini mengingatkan bahwa sebuah aset tidak membawa nilainya sendiri. **Nilai lahir dari pertemuan antara aset dan pemiliknya. Organisasi yang matang tahu apa yang harus dibangun, dan juga tahu kapan dirinya bukan lagi pemilik terbaik.**

References

- bp p.l.c. 2026. Our Strategy. Available at: https://www.bp.com/about-us/our-strategy
- bp Indonesia. n.d. SPBU BP-AKR: Tentang Kami. Available at: https://www.bp.com/id_id/indonesia/home/produk-dan-layanan/spbu/tentang-kami.html
- CNBC Indonesia. 2026. Tok! Sefas Group Sepakat Akuisisi 100% Bisnis SPBU Shell di RI. 20 August 2026. Available at: https://www.cnbcindonesia.com
- CNBC Indonesia. 2026. Lepas Bisnis SPBU di Indonesia, Ini Penjelasan BP. 9 November 2026. Available at: https://www.cnbcindonesia.com
- CNBC Indonesia. 2026. Shell-BP Lepas Bisnis SPBU di RI, ESDM Akhirnya Buka Suara. 10 November 2026. Available at: https://www.cnbcindonesia.com
- Katadata. 2026. Bongkar Pasang Aturan Impor BBM: Ada Apa di Balik Peralihan ke Lemigas? 9 November 2026. Available at: https://katadata.co.id
- The Jakarta Post. 2026. AKR Buys Out BP's Retail Business in Indonesia. 10 November 2026. Available at: https://www.thejakartapost.com
- The Jakarta Post. 2026. True Cost of Subsidized Fuel Double Retail Price, Bahlil Says. 9 November 2026. Available at: https://www.thejakartapost.com
- Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. 1994. Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York: Wiley.
- Campbell, A., Goold, M. & Alexander, M. 1995. Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. Harvard Business Review, March–April 1995. Available at: https://hbr.org
- Koller, T., Goedhart, M. & Wessels, D. 2020. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 7th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gadiesh, O. & Gilbert, J. L. 1998. Profit Pools: A Fresh Look at Strategy. Harvard Business Review, May–June 1998. Available at: https://hbr.org
- Dranikoff, L., Koller, T. & Schneider, A. 2002. Divestiture: Strategy's Missing Link. Harvard Business Review, May 2002. Available at: https://hbr.org

Discover more insights on leadership, innovation, and change management with **Mindshift Weekly Insight** by Mindshift Innovation

mindshift.id mindshift_id Mindshift Innovation