

## 7 TAHUN PHI

## Chalid Said Salim

Direktur Utama PT Pertamina Hulu Indonesia

# SDM Mumpuni, RJPP 2030 Optimistis Tercapai

Generasi muda Perwira PHI harus lebih fokus pada pekerjaan, percaya diri, dan terus belajar tidak hanya pada satu atau dua bidang sehingga bisa mengambil alih tongkat estafet kepemimpinan.



**P**

T Pertamina Hulu Indonesia (PHI) dipersiapkan oleh PT Pertamina (Persero) pada 28 Desember 2015 untuk mengelola wilayah kerja (WK) migas yang habis kontrak pada 2018. Tiga tahun setelah PHI berdiri, pemerintah memutuskan untuk tidak memperpanjang pengelolaan WK Mahakam, WK Sanga Sanga, dan WK East Kalimantan dan Attaka yang telah dikelola selama 20 tahun oleh tiga Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS). Pengelolaan tiga WK itu kemudian diserahkan kepada Pertamina melalui PT Pertamina Hulu Mahakam (PHM) yang mengelola WK Mahakam, PT Pertamina Hulu Sanga Sanga (PHSS) untuk WK Sanga Sanga, dan PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur (PHKT) untuk WK East Kalimantan dan Attaka.

PHM menggunakan skema bagi hasil *cost recovery*, sedangkan PHSS dan PHKT skema bagi hasil *gross split*. Pada ketiga perusahaan, terdapat manajemen sendiri, baik dewan direksi maupun dewan komisaris dan PHI menjadi induk usaha bagi ketiganya.

PHI berperan sebagai wadah percampuran dari berbagai budaya yang berasal dari KKKS sebelumnya. Salah satunya dengan menyerap praktik-praktik terbaik dari masing-masing KKKS demi meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai tambah dan pertumbuhan yang sehat.

Titik krusial bagi PHI adalah saat alih kelola pada 2018. Dimulai dengan alih kelola PHM pada Januari, selanjutnya PHSS pada Agustus PHSS dan PHKT pada Oktober. *Alhamdulillah*, semuanya berjalan mulus dengan dinamika masing-masing. Apapun itu, semua program kerja dijalankan. Pada periode 2018-2019, banyak pembuktian bahwa tiga anak usaha PHI ini bisa mengelola WK terminasi. Padahal, dilihat dari usia lapangan yang sudah *mature*, 40-50 tahun berproduksi, tentunya ini tidak mudah.

Dilihat dari *subsurface*, tak memungkinkan *Delta System* mencari *original* minyak. Ibarat kata, di sana tinggal mangkoknya. Yang besar-besar sudah habis, tinggal mencari yang kecil-kecil. Di situ tantangannya. Belum lagi perlu *effort* dalam kontraktual, produksi, dan sumber daya manusia (SDM). Ini masing-masing dari eks operator lama. PHM dan PHKT, karakter SDM-nya cukup unik dan masing-masing punya keunggulan. Itu mungkin beban berat. Tapi dilihat dari perjalanannya pada 2018-2019 berlangsung *smooth* dan sudah membukukan keuntungan positif.

Menginjak tahun 2020, pada Juni dibentuk *holding-subholding* Pertamina. Saya masuk di PHI pada Juni 2020. Saya melihat PHI punya banyak keunggulan, hanya masih ada sedikit "kotak-kotak": PHM sendiri, PHKT sendiri, PHSS sendiri. Saya lihat ini sesuatu yang menarik untuk operasional mereka karena entitas masing-masing sudah *running* dengan pola operasi yang lama. Waktu itu, kami mulai mencoba konsep *borderless*. Awalnya dari *subsurface*, namun akhirnya saya melihat peluang itu untuk logistik, material, komersial, dan termasuk orang. Saya melakukan

mapping dan membongkar semuanya.

Tidak semua ikut dalam perubahan. Kami perlu tegas. Mau ikut atau tidak? Kalau tidak, mohon maaf ganti (personel) dulu. Kadang-kadang irama dulu saat saya di PEP terbawa ke sini. Baru setelah itu, mulai kami pecah. Artinya, aspek-aspek yang positif kami jadikan lebih dahsyat. Saya bilang nanti jadi *center of excellence*. Segala hal yang bagus kami kembangkan. Mulai di PHM, bagus kemudian direplikasi di PHSS terutama *drilling*. Yang bagus di PHSS, yang benar-benar murah, diterapkan di PHM. PHKT juga punya keunggulan dari sisi *well service*. Jadi, saling membaur. Baru mulai di-blend.

Setelah terbentuk Subholding Upstream Pertamina melalui PT Pertamina Hulu Energi (PHE), entitas tiga anak usaha (AP) PHI tetap dipertahankan. Sebelumnya, banyak direktur dan komisaris. Sekarang direktur hanya satu untuk PHM, PHKT, dan PHSS, yaitu saya sendiri. Kepada para GM di tiga anak usaha PHI itu saya bilang secara operasional berjalan seperti biasa, apalagi ketiga AP itu sudah *advance*. Untuk apa saya masuk ke sana? Baru, kalau ada yang kurang, saya masuk, saya bongkar.

Awalnya memang ada resistensi. Salah satunya soal remunerasi di salah satu AP. Namun, sesuai perjanjian kerja bersama, SDM bersedia ditempatkan di mana saja. Perlu ada pendekatan. Salah satunya *Management Walkthrough* (MWT). Apalagi kini mereka sudah membaur. Contoh di PHM, sebanyak 400-500 orang sudah tersebar ke mana-mana, bahkan ada yang di luar *upstream* Pertamina. Kalau performa bagus akan mendapatkan penempatan yang bagus. Proses ini berlangsung enam bulan, termasuk soal data SDM.

Saya tetap menjalankan program, termasuk yang strategis karena bisa mengefisienkan biaya operasi, yaitu *borderless*. Adanya zona, yaitu Zona 8, 9 dan 10 di Regional 3 Kalimantan malah positif dalam pelaksanaan *borderless*. Kegiatan pengeboran bisa dilakukan karena masih satu bendera Pertamina. Di masa sebelumnya, ini tidak bakal kejadian. Kecil kemungkinan ada unitisasi. Kami bor di South Handil sebanyak 2-3 sumur, berhasil. Ada beberapa pekerjaan juga dari *subsurface*, kami bor. Termasuk yang di luar ekspektasi adalah adanya peresmian pipa gas pada awal Januari 2021. Kalau operator lama, tidak akan terjadi pipa gas sepanjang 6,7 km dapat mengoneksikan PHM dan PHKT sehingga menambah gas. Ada beberapa sumur PHM sekarang bisa masuk. Tinggal kalkulasi saja secara operasional lebih dekat ke sini.

Contoh lain lagi penutupan Terminal Santan. Semua nanti ke Senipah. Ini kan minimal dapat mengurangi biaya *marine*. Artinya, pada fase saya itu lebih banyak mendobrak. Dari level *subsurface*, *surface facilities*, *drilling* juga banyak kami pakai rig PHM terus ke PHKT. Ada pemanfaatan fasilitas bersama, ada *facility sharing agreement* (FSA). Apapun *cost* yang keluar, minyak PHSS masuk ke Terminal Santan. Artinya FSA itu berapa saja produksi, dibagi dua di antara PHKT dan PHM.

## “ Biodata

Chalid meraih gelar Sarjana Teknik dari jurusan Teknik Pertambangan Universitas Sriwijaya pada tahun 1990. Pria yang tahun ini berusia 57 tahun, mulai berkarir di PT Pertamina EP dan ditempatkan di berbagai posisi, antara lain: Asset 4 General Manager tahun 2014-2015, Asset 5 General Manager tahun 2014-2015, dan Direktur Produksi dan Operasi tahun 2017-2020.

Chalid ditunjuk menjadi Direktur Utama PHI sejak tanggal 13 Juni 2020 berdasarkan Keputusan Pemegang Saham secara sirkuler tentang Pemberhentian Direksi, Perubahan Nomenklatur Jabatan, serta Pengangkatan Direksi No. 15 tanggal 10 Juli 2021 dan tidak memiliki jabatan lain di luar PHI.

SKK Migas cukup mengetahui. Minyak dicampur juga PT Kilang Pertamina Internasional juga harus tahu. Artinya, aspek *compliance* sudah terpenuhi. Kami bicara *borderless* secara teknis. *Support* perizinan perjanjian dan lain-lain, sudah masuk dalam radar kita.

Setelah fokus pada tiga entitas yakni PHKT, PHSS, dan PHM, per 1 April 2021 PHI menambah entitas

Pertamina EP Asset 5 plus PHE yang besar-besarnya seperti Simenggaris, Nunukan, Ambalat, East Ambalat. Ini tantangan tersendiri. Minimal kami mengelola satu entitas *full cycle*. *Case* hanya untuk eks PEP Asset 5. Untuk operasional bisa tetapi urusan legal, *relations* dan *finance* masih dipegang Regional 2 (PEP). Ini sudah saya sampaikan kepada komisaris PEP bahwa PHI tak bisa menangani 100%. Istilahnya kantongnya masih terpisah kiri-kanan, jadi ketat termasuk di zonanya. Saya optimistis ke depan *field* di eks PEP Asset 5 bisa memiliki performa positif seperti PHM, PHKT dan PHSS. Buktinya, Field Tanjung dan Field Sangasanga memperoleh predikat Emas pada PROPER 2021. Tahun ini Bunyu Field dan Tarakan Field berhasil mendapatkan PROPER emas. SUPREME paket lengkap Pertamina. PHM sudah sangat bagus, PHSS sudah bagus. Pada 2020, PEP Asset 5 masih *orange*, masih belum bagus. *Alhamdulillah*, kini sudah membaik.

Saya sangat memperhatikan eks PEP Asset 5 karena saya pernah jadi GM di sana. Tahu persis persoalannya. Saya mengusulkan Dolphin *Facility*. Minyak di Sembakung, tidak *save* akhirnya PEP sewa kapal. PEP berencana memperbaiki nilainya Rp140 miliar. Begitu gabung dengan PHI (via PHKT), biaya yang keluar bisa ditekan signifikan hingga akhirnya keluar angka Rp639 juta. *Alhamdulillah* SKK Migas setuju. Akhirnya surat keluar khusus menyatakan ada 16 ton di-*pumping* dari PHKT ke PEP. Itu membuktikan *borderless* jalan. Saya mimpi waktu jadi GM PEP Asset 5, gas di Sangasanga bisa dijual ini setengah mati lalu kami membangun *station compressor* tetapi tidak ekonomis. Dengan adanya sistem *borderless*, membangun pipa hanya 6 kilometer (km), di-*compress* bisa dijual ke PLTGU Tanjung Batu. Orang produksi dan fasilitas membangun infrastruktur, orang komersial berjuang untuk gas masuk ke sistem East Kalimantan. Mulai 16 September 2022, kami jual gas MKL sebanyak 5 MMscfd ke PLN Tanjung Batu harganya 8% dari ICP sekitar US\$7 per MMscfd. Lumayan ada *revenue*. Tadinya tak *diapa-apain*. Itu keberhasilan luar biasa juga.

Ada lagi minyak dari Semberah PEP selama ini dibawa *trucking* sejauh 150 km ke Sangatta. Kami memasang pipa sepanjang 13 km dari Semberah PEP ke PHSS agar minyak masuk ke Terminal Santan. Biaya *trucking* hilang, masuk ke biaya Santan. Begitu dibuka, teman-teman banyak yang usul. Sangatta, misalnya, selama ini bicara gas susah. Banyak sumur gas kalau dibuka bisa dijual buat jargas, dan lain-lain. Setelah itu banyak *setting* masalah logistik transportasi. PHM punya ratusan kapal. Kalau dulu sewa *tugboat* kalau ada pengapalan, Sangatta sewa *spot* lebih mahal. Sekarang sewa ke PHM dengan tarif sekian kami bisa *saving* sekitar Rp40 miliar. Nilainya mungkin belum signifikan, tapi saya menilai kerja samanya. Tentu eksistensi ada. Komunikasi jalan. Semua kita buka.

Terkait soal SDM dan penempatannya kami diskusikan mana yang terbaik. Level tertentu diputuskan di SHU. Kami hanya memberikan usulan masing-masing fungsi atau pembinanya. *So far* banyak hal positifnya. Ini juga terkait



“

Terkait soal SDM dan penempatannya kami diskusikan mana yang terbaik. Level tertentu diputuskan di SHU. Kami hanya memberikan usulan masing-masing fungsi atau pembinanya. *So far* banyak hal positifnya. Ini juga terkait dengan restrukturisasi organisasi. Saya merasa sudah selesai. Artinya secara operasional sudah berjalan. Memang ada kebijakan di SHU, lagi berproses tapi soal operasional regionalisasi sudah berjalan. Untuk PEP masih ada “pagar-pagar” untuk beberapa fungsi.

dengan restrukturisasi organisasi. Saya merasa sudah selesai. Artinya secara operasional sudah berjalan. Memang ada kebijakan di SHU, lagi berproses tapi soal operasional regionalisasi sudah berjalan. Untuk PEP masih ada “pagar-pagar” untuk beberapa fungsi.

Kalau dari sisi produksi sejak kami mendapatkan insentif program hasilnya jauh lebih baik. Tren PHM sekarang sejak proyek *onstream* di level 560 MMscfd. Kalau PHSS, baru mau mulai. Butuh 6-7 bulan persiapan. Kami eksekusi Juli 2022, sudah *ramp up* produksi ke 9.000-an barel. Tapi tren naik, dan di 2023 akan lebih masif lagi. PHM itu ada 103 sumur, PHSS sekitar 5 sumur. PHKT saya sempat hitung di 8.000-an barel sekarang naik di 9.000-9.200-an barel karena ada dua sumur cukup besar. Nanti ada beberapa program lagi. Saya kira pada Desember 2022 mulai naik tapi trennya semua naik karena programnya ini sudah dieksekusi semua. Menurut saya *improve* minyak dan gas naik pada 2023 sampai 2024. Pada 2019 memang ada *decline* tapi mudah-mudahan pada 2022 relatif bertahan. Pada kuartal III dan IV 2022 naik lagi sesuai dengan proposal permintaan insentif yang kami sampaikan akan ada kenaikan bertahap. Kalau dari sisi *finance* pada 2020 memang terpuruk dan mulai membaik pada 2021. Kami prediksi *nett profit* tahun ini di level US\$300-an juta.

Soal *natural decline*, seiring lapangan yang *mature*, pasti tinggi sekitar 60%. Sumur yang besar sudah habis sisa yang kecil-kecil

sehingga ketika dibor cadangannya langsung habis. Dengan ada pengeboran pun masih ada *timeline* 5-6%. Kalau di PHSS, mungkin nanti 2023 mulai terasa. PHKT juga. Kemarin sempat turun, sekarang sudah mulai naik lagi. Jadi harus hati-hati kalau menaikkan produksi mesti pelan-pelan. Punya seninya tersendiri.

Teman-teman PHI sangat bersemangat. Apalagi SDM kami adalah orang-orang yang bagus. Berbekal pengalaman masing-masing, orang di PEP, PHM, PHSS, PHKT masing-masing sudah jauh lebih bisa berkomunikasi dengan baik. Saat ini 54% SDM PHI adalah anak-anak muda.

Dari sisi kompetensi mereka tidak diragukan. Bekalnya bagus-bagus. PHM lebih ke spesialisasi jadi mereka pengetahuan mereka benar-benar dalam. Begitu mereka mau diperkaya dengan yang lain kadang-kadang mereka agak kurang nyaman. Kalau PHSS dan PHKT relatif sama seperti PEP. Saya *mentreat*-nya agak berbeda. Saya sampaikan ke level manajer harus dibekali berbagai hal sesuai dengan jenjangnya. Karena kalau sekarang akselerasi, mungkin terjadi dengan adanya IJP (*Internal Job Posting*). Untuk jenjang/level tertentu mesti masuk pendidikan khusus untuk manajerial. Itu sebenarnya bekal. Saya lihat itu ini tak begitu berjalan. Kalau zaman dulu mungkin PPEP, tapi itu sebenarnya lumpat

langsung ke atas. Ini kadang-kadang banyak yang belum menerima itu jadi kalau disuruh *assessment* saja kadang-kadang bilang "Waduh mana gue tahu?".

Saya pernah mengobrol dengan Pak Satya (red: eks VP Business Support PHI). Kita perlu panggil siapa untuk memotivasi menyampaikan hal-hal yang sifatnya manajemen sesuai dengan kondisi saat ini. Di fungsi-fungsi tertentu mereka menjalankan sendiri. Saya akan minta HC membuat program. Itu perlu karena saya lihat ada yang muda ke IJP. Dia dapat, tapi saat memegang posisi kelabakan. Di sini perlunya *mentoring coaching* setiap hari dilakukan. Kalau dilepas *ngeri* juga. Ya itu tadi mungkin tidak dibekali dengan konsep manajemen atau *leadership* yang kuat.

Mereka secara pribadi saya lihat ada beberapa orang yang lapor ke saya cari *coach* yang benar-benar bagus di luar, *certified*. Mereka gabung 2-3 orang untuk ketemu dan *ngobrol*. Baguslah anak-anak sekarang jauh lebih terbuka. Mereka harus *upgrade skill* karena persaingan sekarang jauh lebih ketat. Dulu PEP ya PEP, PHE ya PHE. Kalau sekarang *upstream*, yang lama-lama termasuk terminasi masuk, ditambah lagi Rokan masuk. Itu persaingannya dahsyat.

Kalau dia tidak membekali *upgrade skill* dirinya, ya sudah. Sekarang harus berani sampaikan suara. Boleh dibilang agak jualan *dikit*, kalau tidak begitu akan ketinggalan. Beda kompetisinya. Kalau dulu di PEP saya bilang secara operasi yang penting kerja bagus, *gue* perhatikan. Kalau sekarang tidak. Mekanisme IJP kalau tidak lewat bersaing di *Fit and Proper Test*. Saya setiap ke lapangan masih mengingatkan teman-teman yang muda-muda. Saya minta GM minimal sebulan sekali menyampaikan *sharing*.

Bagi generasi muda PHI, pesan harapan saya adalah agar Anda lebih fokus dengan pekerjaan. Semangat paling penting. Pun percaya diri dan terus belajar tidak hanya di bidangnya saja. Secara manajerial, harapannya kalau itu dijalani, mudah-mudahan mereka bisa bertahan ambil alih tongkat estafet.

Persaingan ke depan semakin ketat termasuk era transisi energi. Kalau dari sisi produksi latar belakang transisi energi dibutuhkan, sementara PHI dominan gas. Kalau kembali ke orang, menghadapi perubahan mungkin persentasenya berkurang tapi angka nominal tetap dibutuhkan. Saya bekal teman-teman bahwa oke kondisi saat ini profesional di bidangnya. Entah itu berubah, dia bekal dirinya selain ilmunya dan ilmu tambahan. Kalau mau dibilang berubah fosil dihilangkan. Saya pikir tidak seperti itu. Fosil pada 2040-2050 tetap masih ada. Saya berharap SDM kita bekal kompetensi, bekal diri kira-kira ke depan seperti apa. Untuk SDM saya tekankan profesional.

Saya pribadi selaku Dirut PHI masih optimistis dengan kondisi saat ini. Walaupun tantangan berat, kami masih bisa melakukan rencana kerja masif bisa berikan kontribusi produksi migas untuk lebih baik akan jalan pada 2023-2027. PHM masih oke, PHSS lebih lama, PHKT juga. Tentunya *multiplier effect* industri Kalimantan baik itu untuk pupuk metanol amoniak, pembangkit listrik, masih mendapatkan gas dari kami. Artinya kami melihat *impact* ke tenaga kerja lokal dan perekonomian masih hidup. Operasi Badak NGL masih terus dapat kami dukung. Masih ada optimisme tinggi khususnya di Kalimantan. Berikan energi untuk negara. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2030 optimistis bisa tercapai. (\*)



Teman-teman PHI sangat bersemangat. Apalagi SDM kami adalah orang-orang yang bagus. Berbekal pengalaman masing-masing, orang di PEP, PHM, PHSS, PHKT masing-masing sudah jauh lebih bisa berkomunikasi dengan baik. Saat ini 54% SDM PHI adalah anak-anak muda.

