

## Bambang Manumayoso

Direktur Utama PHI 2017-2020

# Value Creation is a Must



Hingga 2050 pasokan energi nasional masih butuh migas. Namun, energi alternatif yang mengarah *zero flaring* atau *green life environment* mulai sekarang harus digodok.

# T

antangan bagi PT Pertamina Hulu Indonesia (PHI) saat ini semakin bertambah. Bahkan, dalam 2-3 tahun terakhir ini terasa luar biasa. Ada disrupsi besar terhadap bisnis energi.

Misalnya masalah harga minyak yang sangat fluktuatif yang sampai tahun 2020 nyaris menyentuh titik nol. *Starting* di level US\$60-an per barel, kemudian turun menjadi US\$40, turun lagi ke posisi US\$20 hingga hampir US\$17. Di luar negeri, harga minyak sampai di bawah US\$10 per barel.

Pada saat bersamaan, dunia mulai dilanda pandemi. Secara operasional, *limited moving*-nya pada tahun awal-awal 2020. Dalam dua tahun terakhir, apa yang harus di-*delivery* sudah pasti terganggu. Gangguannya bukan 10-20%, tapi sampai 50%.

*Alhamdulillah* PHI masih bertahan karena orang-orangnya profesional. Kawan-kawan juga sudah dalam konteks menjadi orang-orang *blended* Pertamina. Jadi, satu pemahaman terhadap *best practice* menurut *International Oil Companies (IOC)* dan Pertamina. Saya salut kepada PHI yang mampu mempertahankan *revenue net profit* dalam kondisi yang sangat sulit. Itu sudah luar biasa.

Pada awal pembentukan PHI, kami mempunyai tugas dari negara untuk mengintegrasikan tiga perusahaan besar. Itu tidak mudah. Saya ditunjuk untuk menyelesaikannya dalam 3-4 bulan. Hampir sebagian besar waktu saya digunakan untuk kepentingan ini. Saya berterima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu seperti Pak Denie S Tampubolon (eks SVP Upstream Business Development Pertamina) dan Bu Meidawati (eks SVP Upstream Strategic Planning and Operation Evaluation Pertamina) atas *effort*-nya yang luar biasa. Saya salut dengan Komisaris. Para pejabat di SKK Migas seperti Pak Amien Sunaryadi (eks Kepala SKK Migas) dan Pak Djoko Siswanto (eks Deputi Pengendalian Pengadaan di SKK Migas) yang luar biasa. Hanya dalam waktu tiga bulan semuanya selesai.

Saya menjabat di PHI tetapi berkantor di SKK Migas. Pak Amien sendiri yang memilihkan ruang kerja. Saya bekerja di SKK Migas dari Selasa hingga Kamis. Jadi, kantor di sana sebagai *control room* untuk mengintegrasikan semua. Komitmen SKK Migas luar

biasa. Deputi dan VP SKK Migas hadir untuk mengawasi seluruh operasional Kalimantan Timur. Biasanya, pada pukul 6.30 WIB saya sudah sampai di sana.

Sebenarnya, seorang *top leader* itu harus mempunyai jiwa komunikasi yang *real*. Jadi, komunikasinya bukan mengawang-awang. Dalam kondisi *rush*, pemimpin berada di depan dan melakukan *deal* sendiri. Dengan demikian, semua baru bisa terlaksana. Kalau kami membiarkan komunikasi memiliki jarak maka relasinya menjadi tidak murni. Apalagi, berkomunikasi dengan pihak yang memiliki kultur berbeda itu tidak mudah. Tapi, kami melakukannya untuk negara. Saya hadir *you* hadir padahal belum ada integrasi. Teman-teman PHM bagus dan profesional.

Pertamina melalui PT Pertamina Hulu Energi (PHE) mempunyai 54 perusahaan yang *operate* sendiri. Kami menyusun dan mengajukan *Work Program and Budget* (WP&B) ke SKK Migas dan Pertamina. Agar bisa diakselerasi, saya melakukan komunikasi langsung. Saya undang satu-satu dan mengajak makan siang. Dengan model seperti itu, sebenarnya tidak ada *border*. Seperti apa *culture*-nya saya bisa masuk. Saya *tagline* bahwa kami *doing something* untuk negara dan profesional.

Pada awal integrasi, dilakukan peralihan karyawan PHM ke PHI. Saya melakukan sendiri. Saat itu, saya masuk dari posisi bawah di ketiga perusahaan (PHM, PHKT dan PHSS) hingga posisi General Manager (GM). Jadi, tidak ada resistansi karena memang sudah waktunya dilakukan pengambilalihan operasional wilayah kerja (WK) migas. Kami bersikap *open* saja. Kualitas Pertamina juga tidak kalah dan *size* Pertamina sebagai perusahaan energi terintegrasi jauh lebih besar. *Experience* kami luar biasa. Jadi, dalam melakukan integrasi kami jalani dengan profesional, seru, menyenangkan dan *happy*.

Saat berkomunikasi pada tahap awal dengan KKKS asing, tentu mereka memiliki persepsi Pertamina jelek dan sebagainya. Namanya orang normal IOC, itu omongannya beda makanan berbeda. Tapi, setelah saya turun ke bawah saya terkejut setelah tahu "terbang" kami jauh lebih tinggi dari kawan-kawan KKKS asing. Ya sudah kami ajak terbang bareng dari 10 *feet* ke seribu *feet*. Giliran sudah di atas 5 ribu *feet* kawan-kawan gelagapan karena mereka mempunyai limitasi dalam konsep manajemen. Kalau di Pertamina, *open space* kami bisa terbang dari nol sampai 100 ribu *feet* dan itu *real* kami punya pengalaman di sana. Kawan-kawan KKKS memang hebat tapi yang mampu terbang di 5 ribu *feet* hanya ada satu dua orang. Jika dipaksakan ke 10 ribu *feet* mereka akan kehabisan oksigen.

Tidak lebih dari tiga bulan jadi sejak saya dilantik (Juli 2017) karena fokus menyelesaikan *build up* PHI itu sudah terlaksana. *Tagline*-nya hanya satu: *cross cultural communication* by CEO tidak boleh dilakukan tim akuisisi. Saya melakukan sendiri

## Biodata

Pria yang tahun ini berusia 59 tahun menyelesaikan Pendidikan Sarjana Teknik jurusan Teknik Geologi dari UPN Veteran Yogyakarta tahun 1988 dan gelar Magister jurusan Business and Law dari IBLAM tahun 2009 dan telah menyelesaikan Program Doktorat jurusan Hukum di Universitas Negeri Sebelas Maret (UNS).

Beliau berkarir di Pertamina dan menjabat di berbagai posisi antara lain VP Overseas PT Pertamina Hulu Energi tahun 2010 – 2013, General Manager/ EVP JOB Pertamina-Talisman Jambi Merang tahun 2013-2015 hingga diangkat sebagai Direktur Pengembangan PT Pertamina Hulu Energi tahun 2015 - 2017. Beliau menjabat sebagai Direktur PHI yang pertama sejak 24 Juli 2017.

Beliau juga aktif mengikuti pelatihan antara lain pelatihan Management and Leadership Program (MDP), Transformational Leader Engine Program, serta Global Business & Leadership Program INSEAD dengan hasil *with distinction*. Beliau saat ini menjabat sebagai dosen praktisi di Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret.

untuk aktivitas *cross cultural communication*. Saya mempunyai tim banyak. Mulai dari tim HSSE, legal, audit, operasi, tim *reserve* paling tidak membawahi 5-6 orang. Termasuk *finance* sekalian mengajarkan *cross cultural communication* saat transisi dan itu kuncinya.

Bicara konteks pencapaian selama saya di PHI ada tiga. *Pertama*, tata kelola operasi yang terpadu. Kawan-kawan dari Pertamina dan ketiga IOC merupakan *best practices* dunia sehingga memadupadankannya sangat mudah. Hanya masalah *control people* saja. *Record* ekonomi saja yang berbeda. Itu yang kami *blending* bersama saya ada konsep. Dengan konsep *cross cultural* itu, dalam tiga bulan saya melakukan *remapping*. Kajiannya dibawa ke semua level dari *corporate* Pertamina ke hulu sampai *underbow* semua tim PHKT, PHSS, dan PHM. Masing-masing mempunyai *chamber* sehingga *remapping* dipakai semua baik oleh SKK Migas, Pertamina, BoD dan BoC Pertamina menggunakannya sebagai basis *running* perusahaan ke depan.

Hasilnya luar biasa. Semula *resources* gas PHM sekitar 1,2 Tcf bisa meningkat menjadi 6 Tcf, itu gambaran singkatnya. Seminggu lebih kawan-kawan *declare fix* sebanyak 1,2 Tcf dan dapat dibor hanya sampai 2027. Namun, kini bisa ditambang sampai 2037-2038 atau bertambah 10 tahun. Ini luar biasa sesuai kontrak.

Permasalahan kondisi semua lapangan di tiga perusahaan itu ada di *economic limit*. Barangnya (sumur migas) sudah *sepuh*. Artinya, reservoirnya tidak boleh digenot, tidak boleh kasar. Mainnya harus pelan-pelan di *mapping* teknologi apa yang bisa diaplikasikan di sana. Pada prinsipnya eksploitasi bisa sampai 20 tahun. Kuncinya *value creation* dan kami melakukan itu. Pencapaian, termasuk portofolio harga gas, luar biasa. *Alhamdulillah*, PHI dibantu Pak Menteri ESDM dimana harga satu kargo di pasar internasional bisa mencapai US\$40 juta. Semula gas itu harus dijual di dalam negeri saja.

Saya berprinsip *value creation is a must*. Semuanya, *cost control* juga *creating value by small economy*, sehingga *impact*-nya menjadi besar. Hasilnya itu telah direkomendasikan oleh auditor. Saya panggil auditor jadi bukan kami karang sendiri atau mengaku-ngaku. *Enggak*. Kami presentasi di hadapan auditor dari luar dan dari BPK. Jadi, BPK *support* semua sistem mendukung, termasuk objek nasional dan sebagainya. Keren dan itu harus dilanjutkan.

Untuk produksi, seperti kita ketahui saat semua aset diserahkan ke Pertamina, ada *deal* yang sudah disepakati. Misalnya PHM waktu itu hanya bisa mengebor 17 sumur. Kalau mengebor dan ratusan sumur, banyak sekali kendalanya. Siapa yang akan menanggung biaya dan sebagainya? Kalau sumur-sumur migasnya sudah tua maka sudah harus investasi di depan untuk menjaga tidak terjadi *declining*. Namun demikian, even *decline*, semula 1.300 barel per hari dan diterima oleh kami sekitar 1.000-1.100 barel. *Alhamdulillah*

setahun pertama kami dapat bertahan. Pada tahun pertama (2017) hingga 2018, PHI membuka sampai seribu sumur. Karyawan PHM yang *brilian* ditantang sehingga membukukan *record* pengeboran tercepat, paling tidak di *region*. PHM melakukan *drilling* sendiri, mengkompilasikan sendiri dan itu cepat sekali. Semula pengeboran membutuhkan waktu 20 hari menjadi jadi 14 hari. Kedalaman cukup di atas 1.500 kaki itu bisa hanya 4 hari saja.

Bayangkan itu program efisiensinya sekitar 40%. Kemarin kami bisa *save* uang banyak. Sisanya bisa dipakai untuk *value creation* lainnya bisa menyekolahkan orang lain, membeli teknologi, termasuk *value pressure*. Itu yang bisa menjaga produksi sampai sekitar 760 MMscfd. Ketahan malah di PHSS bisa lebih dari yang seharusnya. Program itu tentu dilanjutkan karena yang kami kerjakan sudah jadi *behavior*. Tidak perlu bersikap boros karena adanya *saving money* dan waktu itu bisa mengejar ketinggalan pesawat.

Kini, setelah PHI menjadi Regional 3 Subholding Upstream yang mengelola seluruh aset Pertamina di Kalimantan tentu harus dilihat secara positif. Perubahan bisnis, termasuk bisnis energi, mesti melihat tantangan untuk yang lokal. Kami juga *mapping* tantangan regional, termasuk global dan perubahan organisasi. IOC lain pasti juga melakukan hal yang sama. Namun, asalkan ada komitmen dari *stakeholder* untuk melakukan perbaikan lalu didukung peraturan perundang-undangan, kalau sudah diputuskan *stakeholder* kami akan melakukannya dengan profesional.

Hanya dengan adanya perubahan kami kemudian melakukan *mapping* untuk menemukan apa tantangan dan peluang yang tersedia. Contohnya, di Regional 3, yang dulu hanya mengelola tiga blok migas sekarang menguasai pantai timur selatan sampai utara Kalimantan. Aset yang dulu dikelola PEP, sekarang menjadi tanggung jawab Regional 3.

Wilayah Kaltara kalau dikelola dengan baik bisa *enggak* seperti Balikpapan? Bisa. Saya sudah hitung sama persis modelnya, beda sedikit aja. Peluang *source, rock subsurface*, sama. Reservoirnya ada di situ. Profesional bisa menggarap potensi bisnis tersebut.

Kaltara memiliki potensi migas besar. Sementara di Balikpapan sebelah timurnya masih menyimpan potensi besar juga. Makanya ada Lapangan Jangkrik dan sangat ekonomis dengan produksi gas luar biasa sekitar 500-an MMscfd. Itu besar sekali.

Tantangan operasi, organisasi harus bisa ditangani hanya harus profesional dan *prudent*. Perubahan organisasi satu, semua harus kerja kalau *business project*-nya belum komplet namun pelaku bisnis

mangkir ya *do it*. Cari *business process* seperti apa supaya semua level pekerja tenang. Jangan menunggu jadi Perwira Pertamina harus benaran dan adaptif. Harus tangguh. Hilangkan *ngobrol-ngobrol, do it something value creation!*

Ini pekerjaan banyak sekali, namun di saat yang sama ada pandemi. Ini tantangan luar biasa karena semua dalam kondisi lemah, tidak bisa bergerak, tidak bisa bertemu. Untung ada teknologi. *Top leader* ada namanya teori komunikasi, sekarang *build up own culture* dengan komunikasi pembinaan *people development* masing-masing agar bisa dimengerti harus melakukan komunikasi.

Seorang *leader* harus sederhana memberikan arahan dan arahan itu jitu. Dari pihak yang paling bawah sampai atas diajak berkomunikasi, formulasi kawan-kawan sendiri karena tidak ada orang lain yang membantu. Pasti bangkit karena dengan konteks perubahan organisasi diharapkan ekonomi harus jalan. *Life* kan kalau monoton maka semua yang pintar dan cerdas *do it together. Expanding your box*. Fungsi *disruption* menjadi lecutan untuk mencari hal baru. Kami harus *create our own path*. Dulu ada perang. Musuhnya jelas, sekarang musuhnya *enggak* jelas.

Bayangkan punya anak bangsa sudah profesional dididik dengan kemewahan kawan-kawan IOC kan mewah, tapi sekarang bekerja dengan negara dengan kondisi seperti sekarang. Menurut saya para CEO *leader* harus mampu mengumpulkan kita di dalam satu kapal. Kalau bocor ya mati semuanya.

Usaha kami waktu itu dengan cara-cara seperti itu. Pemerintah menginginkan produksi Pertamina stabil. Dari sisi tingkat pertama, secara profesional sulit. Tapi ternyata setelah dibahas, bertemu, kami koordinasikan setiap saat. Kami *share risk, government share* teknologi dan keluar namanya insentif. Itu bisa memberikan gairah bagi yang kecil-kecil. PHSS misalnya dia menggunakan *very low pressure*.

Gila itu. Itu terobosan teknologi luar biasa itu apresiasi oleh negara. Kami negosiasikan hingga negara paham. Dan pada 2018-2019, PNBK kami tinggi sekali, *Cost recovery* kami turunkan 20-30%, tapi sumbangan ke pemerintah kita naikkan. Karena yang namanya *cost control revenue* ada di kita.

PHI memang salah satu anak usaha PHE yang bagus *creating value*-nya. Termasuk beberapa *event* CIP. Waktu saya di PHE, yang menjadi juara UIIA adalah PHE. Kami menangan 85-15 sumur, sementara PEP antara 60-40 sumur. Kami *leading subsidiary* Pertamina. Setelah di PHI, saya galakkan ke kawan-kawan yang belum cukup tahu

persis bagaimana kulturnya. Terakhir pada 2019, kami canangkan *best of the best value creation* dan *subsidiary* paling untung.

Untuk program tanggung jawab sosial masyarakat, semua menganggap PROPER cukup biru karena dari konteks sosial sudah kelihatan manfaat CSR cukup baik. Waktu ekonomi sulit, banyak program yang dikurangi. Tapi, PHI akhirnya turun. Kami *deploy* semuanya dari biru menjadi hijau. Kami mendapat lima PROPER emas. Jadi, ada manajemen eks PEP luar biasa. Mereka bisa memberikan sumbangsih luar biasa dengan memberikan TJSL luar biasa dan sudah terbukti. Kami dorong pada hari-hari ini SDGs itu sudah harus menjadi *concern*.

Sementara untuk ESG, terutama masalah lingkungan, orang-orang regional juga harus fokus. Penggunaan *clean energy* merupakan contoh-contoh terbaik.

Saat ini, dari *top people* sampai ke CEO wajib melengkapi *skill* manajerialnya. Lengkapi *skill leadership* karena hanya dengan dua itu perusahaan mau digoncang mau diubah apapun itu masih tetap *life*. Survei dilakukan di Asia itu menggunakan waktunya 70% dari pelaksanaan *event*. Tidak boleh kita harus maksimum waktu 30%. Menangisnya 30% saja, sisanya kerja.

Ini ada *layer*-nya mulai dari *intelligent knowledge*. Cara terbangnya jangan hanya di komunitas lokal, tetapi harus terbang setinggi-tingginya biar *knowledge* bagus. Sekarang waktunya membuat sistem sebaiknya sampai nanti *skill* kompetensi *full* kalau tidak akan digulung *disruption*. Itu masih dari konteks perbuatan orang.

NZE yang beredar baru-baru ini dirasakan Indonesia sebenarnya sudah dilakukan Malaysia dan Singapura. Pada tahun 2003, Malaysia itu sudah mendekati *zero flaring*. Indonesia masih ada. Memang ada konteks yang harus kami kelola. Satu dalam konteks *energy mix* yang di Indonesia masih ada 50-an persen. Hingga 2050 energi kami masih butuh migas. Energi alternatif yang mengarah *zero flaring* atau *green life environment* mulai sekarang harus digodok. Teman-teman sudah pikirkan ke sana. Itu bagus formulanya. Jadi, sebelum yang lain pikir kami sudah pikirkan ke sana. Harus *matching* dengan baik dan saya kira *exposure green* PHSS, PHM dan PHKT sudah bagus. Apalagi dengan adanya SDGs.

Untuk SDM, secara prinsip konsep harus diambil alih sama *top leader* untuk urusan *people development*. PHE dan PHI hampir mirip. Bahwa *level assesment* harus menggunakan kata kunci *cross culture communication* itu dilakukan sendiri. Itu akan membangkitkan semangat. Ini sudah tua tapi harus *life*. Harus *top leader* yang turun tangan. (\*)