

Mendorong PHI-Regional 3 Kalimantan Menjadi *High Performing Organization*



Pemenuhan kebutuhan energi nasional menjadi tantangan sekaligus fokus utama dari industri migas di Indonesia. Target yang dicanangkan oleh Pemerintah terkait produksi migas dalam negeri pun, menjadi dasar dibentuknya berbagai kebijakan internal dan strategi Perusahaan agar dapat mencapai target maksimal. Di sisi lain, Perusahaan pun memiliki visi dan misi yang berperan sebagai navigasi utama dalam menentukan kemana arah organisasi ini berjalan. Untuk terus dapat menjawab kedua tantangan tersebut, tentu performa Perusahaan dituntut untuk selalu prima. Bagaimana strategi PHI-Regional 3 Kalimantan dalam upayanya menjadi sebuah *High Performing Organization*?

Menilik pencapaian kinerja positif dari Pertamina (Persero) pada tahun 2022, Direktur Utama PT Pertamina (Persero), Nicke Widyawati mengatakan bahwa pencapaian tersebut berhasil diraih sebagai hasil dari pondasi yang telah kita bangun di Pertamina. Pondasi pada aspek pertumbuhan berkelanjutan (*sustainability growth*), melalui transformasi restrukturisasi organisasi Pertamina serta program *Unlock Value* yang dilakukan oleh Subholding Pertamina, terbukti mampu meningkatkan kinerja operasional dan berkontribusi pada pertumbuhan kinerja keuangan Pertamina secara konsolidasi.

Ketika kita berbicara mengenai pondasi yang dimiliki oleh organisasi, tentu saja Pertamina telah memiliki bekal lebih dari sekadar kemampuan untuk terus berkembang. Internalisasi nilai-nilai Perusahaan yang terus didorong dari hulu hingga hilir memadupadankan usaha bersama guna mencapai target pemenuhan kebutuhan energi nasional. Lain halnya jika pondasi yang dibangun, ternyata tidak mampu menopang Perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis dan operasi yang dinamis.

Pentingnya membangun pondasi internal ini menjadi salah satu program utama yang dicanangkan oleh Direktur Utama PHI, John Anis. Pada pelaksanaan Town Hall Meeting (THM) pertama setelah menjabat sebagai Direktur Utama PHI, John menjabarkan 2 (dua) fokus utama yang akan terus menjadi kebijakan di PHI-Regional 3 Kalimantan. Pertama, *Building Safety Excellence* dengan moto "Tidak ada produksi tanpa adanya *safety*". Fokus ini mendorong agar perilaku selamat (*safety*) benar-benar menjadi *mindset* dan dilakukan dengan penuh kesadaran oleh seluruh elemen di PHI-Regional 3 Kalimantan. Artinya, baik dalam kondisi terpantau saat bekerja maupun tidak, *mindset* tentang keselamatan menjadi hal utama dan dilaksanakan tanpa adanya paksaan.

Fokus kedua yang akan menjadi dasar kebijakan di PHI-Regional 3 Kalimantan adalah *building high performing organization*. Sejatinya, PHI yang merupakan bagian dari Subholding Upstream Pertamina telah sejak lama membangun organisasi berkinerja tinggi. Dalam perkembangannya, struktur organisasi, situasi bisnis, dan operasi yang fluktuatif terkadang menjadi tantangan penerapan sistem ini.

Buku yang berjudul *The Characteristics of a High Performance Organization*, De Waal (2004) menerangkan bahwa pengertian *High Performance Organization* adalah suatu organisasi yang mencapai hasil finansial lebih baik daripada organisasi lain yang sejenis dalam jangka panjang. Keberhasilan ini didukung oleh kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan melakukan reaksi terhadap perubahan dengan cepat.





Selain itu, menurut De Waal kemampuan mengelola dalam jangka panjang; menetapkan suatu struktur manajemen yang terintegrasi dan terkoneksi; melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap kemampuan intinya; serta memperlakukan karyawan sebagai aset utama menjadi faktor pendukung penting lainnya. Pada akhirnya, meskipun terdapat tekanan peningkatan permintaan dari lingkungan eksternal dan *stakeholders*, organisasi akan selalu mencari elemen-elemen untuk membuatnya meraih kinerja terbaik.

Dapat kita simpulkan bahwa apabila suatu organisasi atau Perusahaan mampu mencapai standar *high performing organization*, tentu mendatangkan hasil finansial yang lebih baik. Sejalan dengan hal tersebut, John menyatakan bahwa untuk mencapai *high performing organization* diperlukan *performance culture* yang baik.

Secara sederhana, *performance culture* diartikan sebagai manajemen kinerja yang berorientasi pada pencapaian target (*result oriented*) dan *leadership behavior* yang kuat. "Dapat dikatakan kita harus melakukan ikhtiar semaksimal mungkin, supaya *at the end of the day* bagaimanapun hasilnya, kita telah melakukan apa yang seharusnya dilakukan, sehingga tidak ada rasa menyesal," imbuh John.

Ethics dan compliance sebagai dasar.

John menjelaskan bahwa kunci utama pembentuk *performance culture* ini terletak pada *people* dan sistem atau *governance*. Akan tetapi, *performance culture* yang meliputi *people* dan sistem ini harus didasari oleh *ethics dan compliance*. "Semua itu (*performance culture*, *people*, dan sistem) harus dibungkus dengan *ethics dan compliance*. Saya berharap bahwa *ethics dan compliance* ini bukan hanya *lip service* akan tetapi secara riil diimplementasikan," terangnya.

Penerapan *ethics* ini menjadi penting, terutama untuk mempertahankan hal-hal yang bersifat teknis tetap pada tempatnya. John menegaskan bahwa ketika kita mengabaikan *ethics*, seringkali hal-hal teknis ini akan tergeser oleh hal non-teknis yang bersifat luas. Misalnya, dalam pemilihan tender, jika kita tidak menggunakan *ethics* maka pemilihan tender tidak berdasarkan *technical qualification* akan tetapi pada siapa yang ada di belakang tender tersebut (*privilege*). Pada akhirnya, kita akan mengorbankan kualitas, *performance*, dan sebagainya.

Penerapan *ethics* ini erat kaitannya dengan tata nilai AKHLAK yang telah kita miliki sebagai *core value*. Implementasi AKHLAK secara holistik dapat memperkuat pondasi *ethics*. "Terkait *ethics* ini, saya kira kita telah memiliki tata nilai AKHLAK yang sangat *powerful* dan relevan, sehingga saya mendorong seluruh Perwira untuk menginternalisasi dan mengimplementasikannya dengan baik," sambung pria yang sebelumnya menjabat sebagai Direktur Utama PT Pertamina Internasional Eksplorasi dan Produksi (PIEP) ini.

Unsur performance culture

Menurut paparan yang disampaikan oleh Direktur Utama PHI-Regional 3 Kalimantan, *performance culture* memiliki 5 unsur penting untuk diimplementasikan sebagai *mindset* bersama. Diantaranya adalah:

1. Positive competition

Menurut Mike Robbins dalam bukunya *We're All in This Together*, kompetisi positif muncul ketika kita dapat bersaing secara sehat dan mampu memacu hal terbaik dari setiap pihak yang terlibat. Kompetisi positif adalah sebuah cara untuk melatih diri dan orang lain agar dapat mencapai potensi maksimal dan keberhasilan. Ketika kita berkompetisi secara positif, kita tidak mengharapkan pesaing lainnya untuk gagal dan terobesasi mencapai keberhasilan dengan menghalalkan segala cara. "Setiap zona dipersilakan untuk berkompetisi secara positif, dan saya pikir itu adalah suatu hal yang baik sekali," tegas John.

2. Fair reward & punishment system

Sebagai sebuah Perusahaan, tentunya PHI menginginkan Perwira untuk dapat memiliki kinerja terbaik dan motivasi yang juga baik untuk mencapai tujuan Perusahaan. Akan tetapi, Perusahaan pun memiliki kewajiban agar Perwira dapat terus dapat berkembang. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan *reward* saat Perwira dapat mencapai target kinerja dan *punishment* ketika Perwira lalai dalam pekerjaannya.

3. Recognition

Sama halnya dengan sistem *reward and punishment*, pengakuan (*recognition*) juga penting untuk dilakukan oleh Perusahaan. Pengakuan ini merupakan salah satu bentuk apresiasi bagi Perwira yang memang layak mendapatkannya dan dibuktikan oleh prestasi kerja. Pemberian penghargaan kepada Perwira berprestasi tidak melulu dalam bentuk materi, akan tetapi dapat melalui pemberian pengakuan. Pengakuan kepada Perwira bisa dilakukan baik secara formal maupun informal.

4. Empowerment

Istilah *employee empowerment* atau pemberdayaan karyawan adalah situasi di mana perusahaan membagi kontrol atau kewenangan dengan pegawainya, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas tindakan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sederhananya, *employee empowerment* berarti Perusahaan mendengar dan mempertimbangkan suara Perwira serta menghilangkan manajemen mikro. Menurut John, *empowerment* di lingkungan PHI-Regional 3 Kalimantan dapat dilakukan oleh semua Perwira yang *qualified* atau memenuhi kualifikasi tertentu atas pekerjaannya.

5. Trust and respect

Menurut Jim Collins, dalam bukunya yang berjudul *Good to Great*, proses mengubah sebuah perusahaan yang baik menjadi *great company*, kualifikasi utama yang dibutuhkan salah satunya adalah penerapan *trust and respect*. Sayangnya, dalam lingkungan atau kondisi perusahaan yang dituntut serba cepat, budaya ini seringkali tidak diutamakan. Budaya *trust and respect* dapat dicapai melalui hal-hal seperti memahami satu sama lain, berkomunikasi secara efisien, dan menciptakan lingkungan di mana seseorang dapat menjadi individu secara utuh. Ketika ketiganya dapat dilakukan, Perusahaan akan mendapatkan tenaga kerja yang lebih produktif dan kreatif.

Integrasi people dan sistem

Seperti yang disebutkan di bagian awal artikel, *performance culture* memiliki kunci utama di lini *people* dan sistem. Kedua lini ini saling terkait satu sama lain, di mana sistem tidak dapat bekerja dengan baik apabila manusia yang menjadi subjek di dalamnya tidak mampu mengimplementasikannya secara benar. Demikian sebaliknya, manusia menjadi tidak terarah tanpa adanya sistem yang dapat mengatur mereka.



John Anis
Direktur Utama
PHI-Regional 3 Kalimantan

LIPUTAN UTAMA



Komisaris Utama dan Direktur Utama PHI-Regional 3 Kalimantan beserta jajaran manajemen saat melakukan kegiatan Manajemen Walk Through (MWT) ke Zona 10.

Key of Success

Selain menyampaikan tentang bagaimana mendorong terciptanya *high performing organization* di PHI-Regional 3 Kalimantan, John juga menyampaikan beberapa kunci sukses yang dapat kita simak dalam bagan di bawah ini. Ia menjelaskan bahwa bagan sebelah kiri adalah *best practice* yang bisa kita lakukan untuk mencapai kesuksesan. Akan tetapi, kita juga harus berhati-hati terhadap *potential traps* (bagan sebelah kanan) yang mengintai ketika kita berusaha mengimplementasikan *best practice* tersebut.

Berbicara mengenai sumber daya manusia (SDM), John menyampaikan visi besarnya terkait *highly competence, motivated and effective personnel with positive attitude and compose of diverse background*. Menurutnya, fungsi Human Capital (HC) menjadi filter utama untuk mencapai visi tersebut. "Di sinilah peran utama Fungsi HC dan pastinya kita semua untuk *building talent* sehingga Perwira yang kita miliki dapat benar-benar *fit for purpose* dan bahkan menjadi Perwira *top gun*," harapnya.

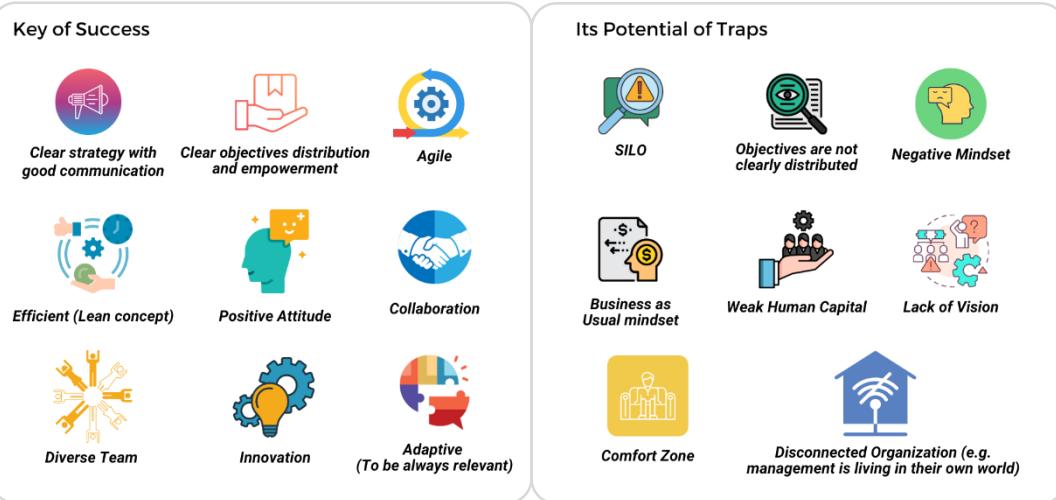
Dalam paparan lengkapnya, John menyampaikan bahwa SDM yang ada di PHI-Regional 3 Kalimantan diharapkan mampu mengimplementasikan sikap *reliable, competent, entrepreneur mindset, mature, responsible, self-motivated, dan engaged*. Dari semua sikap tersebut, John menjelaskan lebih detail mengenai *entrepreneur mindset*. "Karena kita mengelola lapangan-lapangan yang marginal dan *mature*, diperlukan terobosan-terobosan bisnis dari semua orang," ungkapnya.

Kemampuan untuk mencari terobosan bisnis baru ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Wiko Migantoro, Direktur Utama PT Pertamina Hulu Energi – Subholding Upstream, bahwa para General Manager (GM) di zona pun perlu didorong untuk memberikan terobosan dalam upaya komersialisasi produk-produk yang ada, jadi bukan dari fungsi Commercial saja.

Beranjak pada pembahasan terkait sistem atau *governance*, John menyatakan bahwa apabila sebuah Perusahaan hanya memiliki SDM berkualitas saja tanpa ada sistem yang baik, maka tidak akan efektif dan efisien. Konsep *governance* yang diajukan oleh Direktur Utama PHI-Regional 3 Kalimantan adalah *agile organization and optimize business process with strong commitment from all member and counterparts to continuously implement and improves GCG quality*. Konsep ini melingkupi poin-poin penting seperti:



"Karena apabila ada orangnya (Perwira) tapi tidak ada Good Corporate Governance (GCG) dan Sistem Tata Kerja (STK) yang solid, maka akan kurang efisien. Nah, perpaduan antara SDM dan sistem yang baik inilah yang saya sebut sebagai *high performing organization*," imbuhnya.



Tabel Key of Success and Potential of Traps (disadur dari materi presentasi Direktur Utama PHI-Regional 3 Kalimantan pada Town Hall Meeting, 22 Mei 2023).

Pada akhirnya, untuk mewujudkan visi dan misi Perusahaan serta mendukung tercapainya ketahanan energi nasional, penerapan *high performing organization* memerlukan kerja keras dan cerdas dari seluruh elemen Perwira dan manajemen di PHI-Regional 3 Kalimantan. "Tentunya konsep *high performing organization* ini merupakan konsep yang fleksibel, di mana dalam pelaksanaannya akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada," tutup John.



Memiliki lapangan yang *mature* menjadi salah satu tantangan bagi Perusahaan untuk terus berinovasi agar dapat mendukung tercapainya pemenuhan kebutuhan energi nasional (lokasi foto: Rig Sinocean Harvest, Sepinggan Field, Zona 10).