

INOVASI ADALAH ENERGI KITA

energia

KALIMANTAN

7 TAHUN PHI

BERKOLABORASI MEMBANGUN SATU WARNA PHI



CHALID SAID SALIM

Hal. 5

SDM Mumpuni, RJPP 2030
Optimistis Tercapai

ADRIANSYAH

Hal. 9

PHI Bersinergi
dalam Satu Warna

BAMBANG MANUMAYOSO

Hal. 14

Value Creation is a Must



NICKE WIDYAWATI

Hal. 3

Jangan Cepat Puas dengan Kinerja Hari Ini

SYAMSU ALAM

Hal. 17

Optimalkan Existing
Reservoir Management

NANANG ABDUL MANAF

Hal. 20

Tetap Survive Lewat Inovasi
Para Perwira PHI



Scan QR Code untuk mengunduh versi digital
Tabloid Energia Kalimantan

<http://www.energiakalimantan.com>



Cerita, Fakta, dan Warna 7 Tahun Perjalanan PHI Kita

Dalam masa tujuh tahun sejak berdiri, PT Pertamina Hulu Indonesia (PHI) paling tidak mengalami tiga fase penting, yakni fase transisi (*transition phase*), fase nyaman (*comfort zone*) dan fase pertumbuhan (*growth period*). Fase pertama terjadi pada tiga tahun pertama dimana perusahaan berhasil melakukan alih kelola Wilayah Kerja (WK) Migas eks terminasi di Kalimantan Timur. Di antara yang paling terkenal adalah alih kelola WK Mahakam dari Total, WK Sanga Sanga dari Vico, dan WK Kalimantan Timur dan Attaka dari Chevron.



F

ase kedua dimulai pada tahun keempat dan fase pertumbuhan dimulai pada pertengahan 2020 dengan hadirnya keputusan PT Pertamina (Persero) untuk melakukan transformasi model bisnis dan organisasi menjadi *holding*, *subholding*, regional, dan zona. Sebagai imbas dari aksi korporasi ini, seluruh perusahaan milik Pertamina yang bergerak di industri hulu migas digabung dalam satu bendera Subholding Upstream yang dinakhodai oleh PT Pertamina Hulu Energi. PHI mendapatkan mandat untuk memimpin pengelolaan Regional 3 yang melingkupi seluruh aset hulu migas di Kalimantan yang terbagi atas Zona 8, Zona 9, dan Zona 10. Dengan keputusan regionalisasi ini beberapa aset milik Pertamina EP di Kalimantan, seperti Field Sangatta, Sangasanga, Tanjung, Bunyu, Tarakan menjadi bagian yang dikelola oleh PHI.

Pepatah mengatakan tidak ada pertumbuhan di zona nyaman dan tidak ada kenyamanan di zona pertumbuhan. Dalam edisi khusus menyambut HUT ke-7 PHI, *Energia Kalimantan* hadir untuk memberikan gambaran yang lebih deskriptif berdasarkan penjelasan, paparan, dan pandangan tokoh-tokoh penting dalam perjalanan PHI pada kurun waktu 7 tahun terakhir. Kita akan bisa memahami bahwa model organisasi PHI lama yang soliter sebelum transformasi menyebabkan tiap entitas perusahaan mengalami keterbatasan untuk bertumbuh karena harus berjuang sendiri-sendiri meskipun aset entitas-entitas ini saling berdekatan. *Alhamdulillah*, kompetensi Pertamina dan para Perwira dengan beragam pengalaman dan latar belakang berhasil mengatasi tantangan ini dengan hasil yang baik. Meskipun demikian, untuk benar-benar bertumbuh PHI memerlukan lebih dari sekedar konsolidasi kompetensi.

Pada edisi ini, kita pun diajak untuk melihat masa pertumbuhan Perusahaan yang signifikan setelah transformasi Pertamina. Manajemen PHI berhasil menerapkan konsep *value creation*, *innovation* dan *borderless strategy* dalam setiap elemen dalam bisnis dan operasi Perusahaan. Konektivitas antar WK memungkinkan adanya efisiensi dalam operasional migas di Kalimantan. Misalnya, *moving rig* dari satu *field* ke *field* lain tanpa hambatan karena semua WK di Kalimantan dalam satu pengelolaan di bawah PHI. Transportasi migas di salah satu *field* yang sebelumnya dilakukan dengan metode *trucking* diubah melalui sambungan pipa menuju salah satu terminal sehingga lebih hemat dan aman.

Dalam perjalanan 7 tahun ini, setiap fase melahirkan tantangan yang berbeda. Di sinilah kualitas kepemimpinan PHI diuji guna menyatukan keragaman dalam satu visi untuk melangkah bersama menjalankan beragam mitigasi terbaik sehingga mampu menghasilkan pencapaian dan prestasi yang luar biasa. Pencapaian yang memberikan keyakinan kepada kita untuk terus mengalirkan *Energia Kalimantan* untuk Indonesia.

Bagaimana para pemimpin ini melihat PHI di setiap fasenya dan di masa mendatang? Ayo kita telaah cerita-cerita mereka yang tertuang dalam edisi khusus yang sedang Anda baca ini.

Edisi ini tetap dapat diakses melalui www.energiakalimantan.com. Sementara edisi cetak tersedia di beberapa tempat di lingkungan kantor PHI. Kami berharap edisi *Energia Kalimantan* kali ini melahirkan inspirasi dan keyakinan bahwa eksistensi migas masih belum akan tergantikan dalam puluhan tahun mendatang!

Selamat membaca.
Dony Indrawan

Nicke Widyawati

Direktur Utama PT Pertamina (Persero)

Jangan Cepat Puas dengan Kinerja Hari Ini

Koordinasi dan konsolidasi yang dilakukan PHI di Wilayah Kalimantan telah melahirkan terobosan bisnis dan operasional yang positif untuk meningkatkan kinerja anak usaha yang berada di bawahnya.

P

T Pertamina Hulu Indonesia (PHI) genap berusia tujuh tahun pada 28 Desember 2022. Memasuki usia yang masih muda ini, PHI diharapkan menjadi semakin memperkuat posisi strategisnya sebagai anak usaha sektor hulu yang mengelola satu wilayah potensial untuk mendukung

target produksi migas nasional yang telah ditetapkan pemerintah yakni 1 juta barel per hari (BPH). Saya optimistis jajaran manajemen dan Perwira PHI mampu melakukannya.

Saya menilai koordinasi dan konsolidasi yang dilakukan PHI di wilayah Kalimantan telah melahirkan terobosan bisnis dan operasional yang positif untuk meningkatkan kinerja anak usaha yang berada di bawahnya. PHI juga telah berupaya menjalankan prinsip *borderless operation* untuk seluruh aktivitas operasional perusahaan, sehingga diharapkan proses bisnis dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

Secara umum saya melihat kinerja PHI positif. Dari sisi keuangan, sepanjang 2021 PHI berhasil membukukan pendapatan sebesar US\$1,99 miliar (102% dari RKAP) dan menghasilkan laba bersih sebesar US\$334 juta. Adapun dari sisi operasional, rasio cadangan untuk produksi adalah 3,53 tahun dan telah menambah cadangan 1P sebesar 52,06 MMBOE dan sumber daya *contingen* 2C 16,94 MMBOE. Bagi saya, kinerja PHI cukup menggembirakan karena secara keuangan pun tingkat kesehatannya terkategori Sehat (AA).

Kalimantan merupakan salah satu wilayah kerja hulu Pertamina yang paling potensial, sehingga peran PHI sebagai Regional 3 Subholding Upstream sangat diperlukan untuk membangun keselarasan atau sinergi dalam seluruh lini operasional dalam mengelola aset-aset hulu migas Pertamina di wilayah tersebut. Saya meyakini PHI memiliki potensi SDM yang kuat untuk menjalankan perannya dalam menjaga ketahanan energi. Salah satunya dapat dibuktikan dengan dua pekerja di wilayah kerja PHI yang menorehkan prestasi membanggakan dalam inovasi teknologi tepat guna sehingga terpilih mendapatkan penganugerahan tanda kehormatan Satyalancana Wira Karya pada HUT RI ke-75 tahun lalu. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh jajaran manajemen PHI terus mendorong munculnya inovasi dan kreativitas dari Perwira Regional 3 Kalimantan.

Manajemen PHI juga dapat diandalkan dalam mengelola aset migas yang besar. Kemampuan jajaran manajemen tercermin dari kinerja operasional dan keuangan yang positif. Bukti lainnya adalah PHI mencatat *man hour* sebanyak 44.016.434 hingga akhir Desember 2021.



Restrukturisasi *holding-subholding* migas yang dilakukan Pertamina beberapa waktu lalu tentu membawa perubahan pada struktur dan operasional PHI. Restrukturisasi dengan pembentukan *subholding* merupakan upaya untuk menjadikan seluruh lini fokus dengan lingkungan bisnis masing-masing. Dengan terbentuknya koordinator *region*, anak-anak usaha yang berada dalam satu wilayah dapat bersinergi (prinsip *borderless operation*) untuk mendorong efisiensi.

Contohnya dalam pengelolaan kegiatan *improved oil recovery* (IOR) dan *enhanced oil recovery* (EOR) yang dijalankan di Zona 8, Zona 9, dan Zona 10 melalui berbagai upaya seperti optimasi dan stimulasi, hingga *water flood* seperti yang dijalankan di Lapangan Handil Zona 8, dan Tanjung untuk Zona 9. Kinerja di triwulan I 2022 untuk proyek IOR dan EOR berjalan baik.

Saya berharap restrukturisasi yang terjadi di tubuh Pertamina akan memberikan dampak atau kontribusi Perusahaan terhadap negara. Kontribusi PHI pada negara merupakan bagian dari kontribusi Pertamina. Kontribusi tersebut berasal dari produksi migas atau PNBP dan pajak-pajak. Pada 2021, PHI telah

berkontribusi sekitar 14% dan 26% produksi minyak dan gas Pertamina yang sangat penting dalam menyediakan kebutuhan energi bagi Indonesia. Selain itu, keberlanjutan operasi dan bisnis migas PHI akan memberikan dampak positif bagi pemenuhan energi nasional dan menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan, terutama pemerintah dan masyarakat Indonesia.

Sebagai induk atau *holding* perusahaan, Pertamina akan mendukung penuh anak usahanya, baik *Subholding Upstream* maupun PHI. Bentuk dukungannya dapat bersifat finansial untuk meningkatkan investasi di sektor hulu, maupun dukungan teknis yang diperlukan, termasuk membangun komunikasi dan sinergi dengan *subholding* lain untuk saling menopang bisnis masing-masing.

Kami menyadari perjuangan yang dihadapi PHI untuk memproduksi migas cukup menantang karena lapangan hulu di wilayah Regional Kalimantan tergolong *mature*. Lapangan-lapangan tersebut telah dioperasikan lebih dari 50 tahun. Untuk itu, diperlukan inovasi bisnis dan strategi yang tepat, agar PHI dapat menahan laju penurunan alami pada setiap sumur. Teknologi

di sektor hulu sudah banyak dikembangkan perusahaan energi global, seperti IOR atau EOR; dan SDM Pertamina yang bekerja di wilayah kerja Kalimantan perlu memperkuat penguasaan terhadap teknologi tersebut. Jangan cepat puas dengan kinerja hari ini, karena tantangan kita dalam mengelola sumur tua tidak ringan.

Pertamina dan anak-anak perusahaan – termasuk PHI – juga wajib berkontribusi untuk memuluskan proses transisi energi dan upaya mencapai *net zero emission*. Mencapai *net zero emission 2060* adalah tanggung jawab bersama seluruh manajemen dan Perwira Pertamina. Karena industri migas merupakan salah satu sektor yang menyumbang emisi besar. Untuk itu, manajemen PHI harus bersama-sama menyukseskan dua pilar utama transisi energi yakni melakukan dekarbonisasi bisnis dan membangun bisnis baru.

Namun, Perwira Pertamina harus yakin bisa memberikan kontribusi yang lebih bagi bangsa dan negara. Hari ini kita bekerja keras untuk menjaga dan meningkatkan ketahanan energi bagi negara tercinta. Di masa depan kita akan menikmati ketersediaan energi dengan bisnis yang lebih *sustainable*.(*)



Sebagai induk atau *holding* perusahaan, Pertamina akan mendukung penuh anak usahanya, baik *Subholding Upstream* maupun PHI. Bentuk dukungannya dapat bersifat finansial untuk meningkatkan investasi di sektor hulu, maupun dukungan teknis yang diperlukan, termasuk membangun komunikasi dan sinergi dengan *subholding* lain untuk saling menopang bisnis masing-masing.



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 teknikal. *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 pembinaanya. *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.



7 TAHUN PHI



Adriansyah

Komisaris Utama PT Pertamina Hulu Indonesia

PHI Bersinergi dalam Satu Warna

Perwira pelan-pelan harus mengerti gambaran lebih besarnya sehingga memahami tujuan dia bekerja untuk apa. Kadang-kadang pekerja terlalu fokus kepada pekerjaan masing-masing.

S

ecara historis pembentukan PT Pertamina Hulu Indonesia (PHI) untuk menggabungkan atau mengelola Wilayah Kerja (WK) terminasi. Awalnya hanya untuk WK terminasi yang strategis di Kalimantan Timur. Salah satunya adalah Blok Mahakam. Intinya fokus di wilayah

Kalimantan Timur.

Mengambil alih pengelolaan WK yang sudah eksis puluhan tahun tentu tidak mudah. Banyak tantangan yang muncul dari sisi sumberdaya manusia (SDM), sistem, dan kultur ataupun budaya kerja perusahaan (*culture*). Pada awal berdiri, struktur PHI dibuat seperti *subholding* yang memiliki perusahaan di bawahnya yakni Pertamina Hulu Mahakam (PHM), Pertamina Hulu Kalimantan Timur (PHKT), Pertamina Hulu Sangasanga (PHSS) dan Pertamina Hulu West Ganai (PHWG). Jadi, saat kepemimpinan Pak Embong (Bambang Manumayoso, red) berakhir sekitar pertengahan 2020, saat itu berbarengan dengan restrukturisasi *holding-subholding* di level PT Pertamina (Persero), bagi perusahaan yang bergerak di hulu migas itu tidak terlalu mengagetkan.

PHI sekarang menjadi bagian dari Subholding Upstream yang mengelola Regional 3 Kalimantan dengan beberapa anak perusahaan. Idenya biar Perusahaan bisa lebih mandiri dalam menjalankan operasional teknis Hulu Migas. PHI juga diharapkan lebih *simple* dan cepat dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Simplifikasi organisasi seperti itu memang harus dilakukan.

Saya merasa hal yang normal dalam reorganisasi perusahaan terjadi *trade-off* dari *lack* atau keterlambatan mengadopsi sistem kerja baru. Itu normal. Transisi yang baik tanpa harus mengorbankan kinerja. Kalau kami melihat saat masa transisi hingga kini, kinerja PHI tetap *fine tuning*. Saya rasa kami sudah masuk tahap maturasi atau kedewasaan berorganisasi. Jadi, hal-hal yang menyangkut miskomunikasi, misorganisasi harus bisa dihindari. Saya sebetulnya ingin organisasi itu lebih dinamis walaupun sebagai perusahaan milik negara memang sulit dilakukan. Saat reorganisasi banyak *stakeholder* yang terlibat sehingga tidak bisa leluasa mengubah organisasi sesuai dengan dinamika yang ada di luar.

Saya bukan di level eksekutor jadi tidak terlalu detail mengetahui hal-hal kecil yang masih terus *find tuning*. Akan tetapi dari berbagai diskusi antara Board of Director (BoD) dan Board of Commissioner (BoC) saat *Management Walkthrough (MWT)* terlihat ada beberapa hal yang menjadi kendala. Contohnya

pengadaan barang. Itu kami temukan hal-hal yang membuat pekerjaan menjadi terhambat. Ada *delay*. Ini sifatnya rutin kami temui tahun lalu. Kemudian kekurangan tenaga kerja karena masalah reorganisasi ada pemindahan orang-orang. Satu pos diisi dua orang sementara butuhnya lima orang. Saat mendesain organisasi yang merancang struktur organisasi tidak bertemu dengan dunia yang sebenarnya. Kekurangan *kan* ditemukan saat di lapangan. Seperti mobil saat berjalan baru terasa ada perbedaan.

Saya memberikan *advice* pada manajemen untuk melakukan perbaikan. Komisariss berdiskusi dengan Pak Chalid (Dirut PHI, *red*) dan menyarankan supaya beliau menerapkan prinsip yang benar karena dalam *fine tuning* organisasi perusahaan terkadang banyak melihat ke diri sendiri. Padahal harus melihat juga posisi perusahaan dalam sistem lebih besar. Secara internal *fine* tapi bertemu pihak luar ada prosedur terutama masalah regionalisasi. Tahun lalu ada aset-aset milik PEP, PHE kemudian dipindahkan ke PHI yang secara legal kontrak masih dipegang perusahaan lama. Misalnya Field Bunyu yang dahulu dikelola Pertamina EP (PEP). Ini masih sering menimbulkan pertanyaan di kawan-kawan seharusnya seperti apa. Pelan-pelan kami perbaiki. Tapi, ini normal bahwa saat ini seharusnya masuk masa pendewasaan organisasi. Tidak akan dilakukan perubahan yang signifikan dalam setahun dua tahun ke depan.

Untuk pengelolaan PHI terhadap lapangan PEP, pada tahap awal reorganisasi memang banyak keluhan dari SKK Migas karena ada hal-hal yang membingungkan. Misalnya pengelolaan Bunyu seperti yang saya sampaikan tadi.

Pengelolaannya di bawah Pak Chalid, tetapi yang punya kontrak adalah PEP. Menurut saya selama kontrak belum diubah basis legalnya, selama itu aset-aset yang di bawah PEP selalu harus di bawah yang tanda tangan kontrak kecuali kontrak diamandemen. Kami melakukan *adjustment* komunikasi ke SKK Migas dan Kementerian ESDM bahwa secara internal kami lakukan seperti itu. Di awal-awal ada resistensi. Saya lihat dan amati dalam setahun ini istilahnya miskomunikasi kami dengan SKK Migas jauh berkurang dibanding pada waktu awal reorganisasi. Sekali lagi selama kontrak tidak berubah kami harus ikuti itu dan tantangannya bagaimana kami tetap *get around* dengan kondisi internal.

Konsolidasi Produksi

Lalu mungkin muncul pertanyaan produksi dari lapangan PEP dikonsolidasikan ke PEP atau PHI? Kami bedakan antara prespektif internal dan eksternal. Secara internal mereka dikonsolidasikan ke PHI tapi secara eksternal *Work Program and Budget* (WP&B) saya yakin masuk ke PEP. Di awal zonasi rencana kerja aset-aset eks PEP dan PHE hampir setengahnya (WP&B) diberikan ke PHI. Kemudian saya diskusikan dengan Pak Chalid bahwa ini tidak bisa seperti ini terus caranya.

Hal yang paling penting bagian *compliance* atau legal bisa menjaga pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sehingga tidak melanggar aturan yang berlaku. Ini mungkin PR yang unik untuk kawan-kawan legal karena kami punya organisasi prespektif internal berubah. Idealnya kalau mau pisah WK-nya harus dipisah juga. Tapi barangkali banyak faktor-faktor eksternal yang sulit diubah atau amandemen. Pesan saya memang PHI berjalan di posisi yang ada perbedaan perspektif internal dan eksternal sehingga harus hati-hati agar tidak membuat kesalahan yang tidak perlu.

Terkait dengan produksi, saya memang tidak ikuti bagaimana performa PHI sebelum saya terlibat menjadi komisariss. Akan tetapi yang saya amati dalam dua tahun terakhir ini dengan tipikal lapangan yang cukup *mature* PHI berjuang keras untuk *fight decline*. Dua tahun terakhir *decline* yang terjadi jauh lebih kecil. Kami bisa tahan di angka 10%. Itu sangat bagus karena kalau lapangan tua seperti sekarang *natural decline* antara 30%-40%. Tantangan paling besar saat mengelola lapangan *mature* dalam suatu *reservoir* migas kalau *do nothing* akan *decline* secara natural. Kalau bisa menjaga level produksi *existing* itu

“ Biodata

Adriansyah lahir di Palembang 62 tahun silam. Meraih gelar Sarjana Tahun 1987, kemudian pada tahun 1993, Adriansyah melanjutkan pendidikan pascasarjana bidang Geofisika di Institut Teknologi Bandung.

Dia berhasil mendapatkan gelar Ph.D. Geosciences dari University of Texas, Dallas pada tahun 2000. Dia memulai karir sebagai Processing Geophysics di PT GECO Indonesia tahun 1987.

Bergabung ke Pertamina sebagai Operations Geophysicist tahun 1989-1990 di UEP I Pangkalan Brandan, kemudian menjadi Sr. Specialist for New Physical Methods tahun 2000-2009 di Upstream Technology Center (UTC). Tahun 2009 dipercaya menjadi Vice President UTC, kemudian menjadi Senior Vice President Upstream Business Development tahun 2011 - 2013.

Pada bulan April tahun 2013 diangkat menjadi Direktur Utama PT Pertamina Geothermal Energi (PGE), kemudian pada bulan Oktober 2013 menjadi Presiden Direktur PT Pertamina EP (PEP).

Adriansyah diangkat sebagai Direktur Utama PT Pertamina EP Cepu (PEPC) pada tanggal 23 April 2015. Pengalaman di luar Pertamina pada tahun 2002-2004 terpilih menjadi Presiden Himpunan Ahli Geofisika Indonesia (HAGI). Saat ini juga mengajar mata kuliah Seismik Data Processing di program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Serta aktif menjadi anggota HAGI, SEG, dan EAGE.

Sesuai Keputusan Pemegang Saham secara sirkuler tentang RUPS Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Dewan Komisaris tanggal 15 Februari 2021 Adriansyah diangkat menjadi Komisaris Utama PT Pertamina Hulu Indonesia.

sudah sangat luar biasa. Bagaimana menjaga *decline recover* cadangan yang diproduksi sehingga umur lapangan itu sudah bisa hitung. Kalau cadangan lima kami produksi satu maka umur lapangan lima tahun.

Yang harus dilakukan adalah menemukan cadangan baru sehingga satu lapangan yang sudah dieksploitasi ini selalu diganti. Ini yang kalau menurut saya *despite* adanya reorganisasi. Kalau ada reorganisasi masif biasanya produksi akan turun. Nah, risiko kalau ada lapangan tua seperti yang dimiliki PHI produksinya sudah turun maka menaikannya lagi setengah mati. Maka, pada prinsipnya mampu menahan produksi turun saja sudah bagus.

Kalau melihat kurva lapangan minyak pasti naik turun kecuali ditemukan cadangan baru. Dengan reorganisasi yang mengakibatkan adanya keterbatasan orang, kemudian muncul pandemi pada 2020, dilihat *effort* produksi dan *decline* yang dicapai, kinerja PHI tidak terlalu jelek. Ini suatu *effort* luar biasa. Para pekerja eks Total melihat profil produksi PHI pasti juga kaget. "Kok bisa seperti itu?". Mestinya terjun bebas. Apalagi kalau mereka awalnya menganggap jika dikelola Pertamina tidak akan lebih baik dari Total. Saya rasa pekerja PHI sudah melakukan *effort* yang terbaik.

Saya juga melihat hasil yang dicapai walaupun tidak sempurna tapi sudah sesuai dengan trek. Apalagi ada *discovery* sumur-sumur eksplorasi baru, penerapan konsep *borderless* yang dibuat Pak Chalid. Kami katakan hal itu bisa meremajakan lapangan migas yang dikelola PHI. Konsep *borderless* itu membuat wawasan tim eksplorasi seolah-olah lapangannya dibuka sehingga bisa bermain seperti yang mereka suka.

Tipikal pola pengelolaan lapangan *mature* adalah masif investasi dan masif pekerjaan hanya untuk menopang atau menahan *decline* produksi. Memang kalau dilakukan pekerjaan masif itu kendala-kendala logistik, kendala sosial atau teknikal akan muncul karena rig harus bergerak cepat. Pengeboran harus dipercepat. Targetnya pengeboran 50 sumur setahun sehingga harus melakukan inovasi. Saat pertama masuk PHI, saya melihat beberapa pimpinan seperti Pak Agus (Agus Amperianto pernah menjabat GM PHM, *red*) menunjukkan inovasi di Blok Mahakam dengan Elnusa saat menerapkan *Hydrolic Workover Unit (HWU)*. Jadi, mereka bisa melakukan *workover* sangat cepat di daerah *swamp*. Inovasi itu kelihatannya *simple* tapi sangat efektif. Inovasi begini yang harus kita lakukan supaya pekerjaan sesuai dengan target dan itu harus bisa direplikasi.

Inovasi dalam pengelolaan lapangan seperti ini sesuatu yang dibutuhkan bukan suatu pekerjaan sampingan atau gaya-gayaan. Inovasi harus di depan menjadi ujung tombak. Saya berharap pekerja PHI selalu harus terbuka membuat ide baru. Dari kunjungan saya beberapa kali ke Mahakam dan berdiskusi dengan para pekerja saya melihat energi positif untuk melakukan inovasi. Barang kali saat bekerja dengan Total



PHI sekarang menjadi bagian dari Subholding Upstream yang mengelola Regional 3 Kalimantan dengan beberapa anak perusahaan. Idenya biar Perusahaan bisa lebih mandiri dalam menjalankan operasional teknis Hulu Migas. PHI juga diharapkan lebih *simple* dan cepat dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Simplifikasi organisasi seperti itu memang harus dilakukan.

dulu kreativitasnya tidak 100% dikeluarkan. Saya dan Pak Chalid membuat untuk kawan-kawan mengaktualisasikan kreasinya 110%.

Dalam suatu perusahaan minyak, aktivitas eksplorasi merupakan pembuka jalan untuk pengelolaan masa depan aset yang dimiliki. Ada dua eksplorasi. Misalnya ada *far away exploration*, ada *wild cat exploration*. *Far away* itu biasanya eksplorasi yang terletak antara dua reservoir konsepnya sama, *exploration play*-nya sama. Jadi, seperti skenario *Wild cat* ini bukannya harus keluar tapi konsep berpikir *play*-nya beda. Jadi, kalau dulu deposit di lapisan A masuk dari sini akan tetapi *create* skenario baru bagaimana lapisan B setelah dilakukan studi dan evaluasi dapat ditentukan bisa dibor atau tidak. Itu seninya. Saya melihat eksplorasi masih banyak berkulat di area East Kalimantan seperti PHM, PHKT. Memang ada beberapa *play* yang diubah sedikit-sedikit sehingga dilakukan eksplorasi dan mendapatkan cadangan. Ada yang benar-benar *wild cat* yang gagal tapi ada indikasi hidrokarbon. PHI harus berani. Saya rasa itu hal yang membuat semua pihak belajar. Akhir-akhir ini, kami *challenge* tim eksplorasi untuk menentukan apa yang bisa dilakukan untuk *open area* yang belum dieksplorasi.

Ada memang temuan seperti Nunukan belum bisa di-*develop*. Kemudian ada *full* eksplorasi seperti di Ambalat. Mereka *treat*-nya sama, tapi ada prioritas untuk eksplorasi. PHSS dan PHKT mereka setelah dapat insentif ada komitmen pengeboran sumur eksplorasi yang harus dilakukan. Ada hal-hal mereka istilahnya melakukan *insight of contract* tapi bukan berarti asal bor. Saya melihatnya ada *discovery* dari sumur eksplorasi Manpatu-1X (MPT-1X) pada awal 2022 dengan memanfaatkan energi positif kawan-kawan PHM. Sudah dijanjikan

dalam empat tahun sumur Manpatu sudah bisa produksi. Tim eksplorasi patut diberikan apresiasi.

Saya rasa insentif untuk aset atau WK, termasuk juga untuk eksplorasi. Akan tetapi karena ini *gross split* mungkin agak beda ceritanya. Pekerjaan risiko paling besar itu eksplorasi. Dalam sistem *gross split* risiko ditanggung perusahaan sehingga pertimbangan kebijakannya dari sisi prioritas akan berbeda. Contoh kalau punya sumur eksplorasi dengan risiko sama di area PHM dan PHSS barang kali secara keekonomian dan risiko bagus memilih PHM karena kontraknya *cost recovery* sementara PHSS menggunakan *gross split*.

Aktivitas *sharing* data eksplorasi menjadi inti kekuatan tim *subsurface*. Apabila memiliki data atau melihat data lebih banyak akan semakin banyak dapatkan informasi sehingga membuat *link* lebih logis. Misalnya, *explorationist* Sumatera bukan berarti tidak perlu mengetahui data di Jawa atau Kalimantan karena prinsipnya analog atau sama. Dari sisi bisnis semakin banyak data yang di-*share* semakin baik. Seharusnya di SKK Migas ada semacam status lokasi eksplorasi atau sumurnya. Saya setuju dengan ide *data sharing* selama data itu merupakan data teknis yang sifatnya saling bisa bertukar informasi positif. Akan tetapi dari sisi bisnis saat dilakukan *data sharing* harus dipilah terlebih dahulu.

Dalam forum-forum seperti pertemuan Indonesia Petroleum Association (IPA) melakukan diskusi dan menggambarkan kondisi geologi itu bentuk *sharing*. Kalau memang misalnya SKK Migas punya ide seperti itu, menurut saya SKK Migas bisa mengelola informasi yang didapatkan IPA menjadi semacam panduan eksplorasi Indonesia atau bank data. Tapi, kalau misalnya satu calon investor datang tanpa komitmen *sharing* data, menurut saya tidak umum dilakukan. Minimal bisa membatasi diri antara kepentingan bisnis dan teknis.

Untuk pengelolaan aset di Kalimantan, saya pikir tantangan utamanya masalah klasik yakni bagaimana PHI bisa mengelola lapangan sebaik-baiknya. Istilahnya ekstrak migas dari reservoir semaksimal mungkin. Tantangan kedua PHI tetap akan menjadi model untuk memadukan teknologi dan kultur yang berbeda sehingga membuat warna PHI sendiri. Menurut saya perusahaan diwarisi aset-aset sangat baik. Tantangannya bagaimana mengelola tiga aset besar dengan kultur beda untuk menjadi suatu sistem sinergi. PHI harus lebih produktif, punya bekal lebih baik, baru setelah itu berbicara bagaimana pengelolaan aset tersebut ke depan. Reorganisasi harus lewat dengan baik sehingga tidak ada celah-celah yang bisa membuat pertumbuhan terlambat. Banyak hal yang harus dikerjakan perusahaan untuk mengelola lapangan yang sudah *mature*.

Tantangan ketiga putus dulu kebijakan perusahaan untuk *extend* atau menambah produksi migas. Apabila mau meningkatkan produksi tidak bisa dengan memanfaatkan lapangan yang ada sekarang. Jalan satu-satunya membuka lapangan baru. Dengan konsep

sekarang, *borderless*, kegiatan *joint study* WK migas sangat terbuka. Menurut saya peluang PHI masih besar terutama untuk area Kalimantan. Saya melihat *future* perusahaan masih sangat baik dan sangat menantang. Namun, kembali lagi yang penting bagaimana *view* perusahaan terhadap aset. Aset seharusnya dilihat bukan suatu yang statis tapi dinamis. Reservoir kadang-kadang hanya beda konsep dan beda kedalaman bisa menemukan suatu hal baru. Hal seperti itu kembali kepada kreativitas inovasi dengan *challenge* besar akan membuka ruang kreativitas yang lebar. Kreativitas dalam inovasi adalah keharusan bukan ekstra energi.

Pesan Bagi Perwira PHI

Para perwira PHI harus terus bersemangat. *Pertama*, dalam masa pendewasaan organisasi pasti akan ditemukan hal-hal yang tidak sesuai. Lakukan *fine tuning*. Menerima umpan balik atau *feedback* dari karyawan bagaimana bisa melakukan operasi dan bisnis dengan lebih baik itu yang perlu mereka sadari. *Kedua*, perusahaan butuh kreativitas dan inovasi. Masa depan industri migas masih sangat panjang untuk para pekerja muda. Saat *town hall meeting* ada pertanyaan kalau minyak habis kita kemana? Saya bilang minyak bisa habis tapi *skill* yang Anda miliki melekat pada diri sendiri. *Skill* itu barangkali menjadi modal sebagai pekerja. PHI punya lapangan yang kompleks sehingga merupakan kesempatan bagi karyawan untuk membangun *skill* jauh lebih baik.

Saya harus mengatakan keuntungan paling besar saat bekerja di PHI adalah *skill* dan *experience*. Jadi, selama fokus pada itu akan muncul kreativitas dan inovasi. Setiap karyawan harus menyadari kewajibannya dalam posisi masing-masing dalam aspek lebih besar. Dalam sistem perusahaan ada ratusan ribu *moving part*. Biar jalan semua harus sesuai fungsi masing-masing. Kalau masing-masing dari karyawan hanya melakukan tugas sendiri tanpa menyadari konsekuensi kualitas pekerjaannya terhadap internal akan menjadi masalah. Pekerja pelan-pelan harus mengerti gambaran lebih besarnya sehingga memahami tujuan dia bekerja untuk apa. Kadang-kadang pekerja terlalu fokus kepada pekerjaan masing-masing. Dalam konteks ini perlu ada *cross cultural communications*.

PHI tahun lalu dapat 5 penghargaan PROPER Emas. Pencapaian itu merupakan perwujudan komitmen dari Persero hingga BoD-BoC di bawahnya dalam menjalankan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Tetapi, pelaksanaan atau eksekusi dalam *subholding* akan tergantung bagaimana bentuk *leadership* dan iklim perusahaan. Saya rasa kuncinya bagaimana perusahaan meng-*create* iklim yang sehat, kompetitif dan transparan.

Salah satu yang saya suka dalam aspek transparansi dalam pengambilan kebijakan. Kalau saya perhatikan, Pak Chalid selalu diskusikannya dengan level di bawah sehingga kebijakan itu mengakar. Jadi, seolah-olah kebijakan tersebut bukan *top down* tapi *bottom up*. Kewajiban

pimpinan adalah bagaimana bisa memelihara iklim tersebut sehingga bunga-bunga dari *bottom* ini muncul. Ini yang menyenangkan adanya transparansi. Selama pimpinan bersikap transparan apa masalah dan solusi yang diinginkan diambil akan direspons positif oleh karyawan, terutama dari PHM, PHSS dan PHKT. Mereka berasal dari sistem yang sudah baik. Saya bilang kepada mereka kalau terjun ke perusahaan seperti itu seperti terjun ke sungai dan ikut arus. Sementara jika masuk ke Pertamina seperti terjun ke danau. Jika tidak melakukan apa-apa mereka akan tenggelam.

Akan tetapi sisi positifnya pekerja Pertamina punya kreativitas untuk melakukan sesuatu. Perwira dipersilakan memiliki inovasi namun perusahaan memberikan arah terhadap inovasi tersebut. Komitmen kami dengan Pak Chalid adalah bagaimana bisa membangun suasana dimana pekerja dapat menyalurkan kreativitas dan inovasi dengan benar tanpa merasa terhambat. Saya ingin manajemen responsif terhadap *feedback*. Pekerja di lapangan kadang-kadang merasa mereka berada *out of system*. Akan tetapi, jika suatu ketika ide-ide mereka didengar maka apresiasinya akan luar biasa. Saya melihatnya ini tantangan





“

PHI tahun lalu dapat 5 penghargaan PROPER Emas. Pencapaian itu merupakan perwujudan komitmen dari Persero hingga BoD-BoC di bawahnya dalam menjalankan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Tetapi, pelaksanaan atau eksekusi dalam *subholding* akan tergantung bagaimana bentuk *leadership* dan iklim perusahaan. Saya rasa kuncinya bagaimana perusahaan *create* iklim yang sehat, kompetitif dan transparan.

yang luar biasa bagaimana menyatukan tiga perusahaan.

Saya tidak mau anak perusahaan PHI jalan masing-masing. PHM, PHSS, PHKT hanya lapor ke Pak Chalid dan seterusnya. Saya berharap PHI punya satu warna. Bersinergi lebih besar lebih baik. Kadang-kadang mengelola aset *upstream* perlu sentuhan agak berbeda. Pekerja di lapangan harus bekerja 70% dengan hati karena kadang-kadang pekerjaannya tidak ada yang bisa mengontrol. Kualitas pekerjaannya bergantung dirinya sendiri. Dia bisa aja asal-asalan dan tidak ada yang tahu. Pimpinan harus dapat memotivasi dengan baik dengan melakukan sentuhan kemanusiaan. Bekerja di Pertamina harus nyaman. Aset yang paling besar adalah SDM sehingga harus dijaga dengan benar. Saat SDM sudah bagus produksi akan dengan sendirinya meningkat.

Pada era transisi energi, para pekerja PHI harus terus membangun *skill*-nya. Mereka wajib berprinsip tidak pernah berhenti belajar di setiap kesempatan. Pengalaman harus diekstraksi. Selain

itu, pekerja tidak menutup diri dari informasi yang terkait dengan diversifikasi energi. Pertamina memiliki PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) yang merupakan industri masa depan. Saya melihat *skill* yang dibutuhkan di sana mirip dengan keahlian di hulu migas. Saya pernah menjadi Dirut PGE selama satu semester. Saya bilang jika punya *skill* di hulu migas bisa dipakai di sana. Ini cara perusahaan membangun pemahaman karyawan bahwa yang dikelola adalah perusahaan energi bukan *oil and gas company*.

Fenomena ini perlu diketahui supaya punya modal kira-kira ke depan mau seperti apa. Ini menyangkut kebijakan energi negara. Diversifikasi energi ini konsep jangka panjang Indonesia sehingga dinamikanya harus dimengerti. Karyawan tidak boleh membatasi persepsi saya tukang cari minyak tetapi tukang ekstraksi energi. Saat di PHM, saya berjalan ke area *waste energy* dimana sampah dikelola hingga menghasilkan gas metana untuk bahan bakar kompor yang digunakan masyarakat di sana. Ini suatu contoh program CSR yang menurut saya sangat punya *message* besar arah diversifikasi energi.

Dalam menjalankan program CSR ini, karyawan PHM menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi pipa yang dikuasainya menjadi "piping miniature" yang kompatibel di lapangan. Hal-hal seperti itu perlu pelan-pelan dibangkitkan sehingga para pekerja bisa mengerti generasi 10 tahun ke depan mungkin tidak akan terkait lagi dengan *oil and gas*. Sumber daya migas tidak tergantikan dan jumlahnya terbatas sehingga suatu saat akan habis.

Mau tidak mau dunia akan bergerak. Saya rasa Indonesia cukup beruntung karena pemerintah getol mendorong penggunaan EBT. Contohnya pada acara G20 beberapa waktu lalu dengan memanfaatkan mobil listrik. Walaupun ini skalanya masih kecil tapi itu menunjukkan indikasi arahnya menuju sana. Pertamina pelan-pelan harus mengubah *mindset* bergerak ke sana baik secara global, nasional maupun perusahaan. Dengan mendeteksi arah perubahan Pertamina maka Perwira akan dapat mengatur *skill* apa yang dibutuhkan dengan kondisi yang nanti akan dihadapi. (*)

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. (*)

7 TAHUN PHI

Syamsu Alam

Direktur Hulu Pertamina (2014 - 2018)

Optimalkan *Existing Reservoir Management*

Terkait inovasi, di dunia migas pengalaman kerja itu sangat penting. Semakin banyak masalah itu akan memancing memunculkan inovasi.

D

i masa lalu, Pertamina Direktorat EP mempunyai bentuk kontrak *JOB Partnership* atau *Participating Interest (PI)* dengan *Production Sharing Contract (PSC)* lain di luar Pertamina EP sebagai PSC. Regulasi pada saat itu menetapkan kalau sudah PSC tidak boleh memegang lebih dari satu Wilayah Kerja (WK) migas. Ini PSC-nya besar sekali tapi kalau ada daerah operasi di luar PSC harus membuat kontrak baru. Makanya ada JOB dan lain-lain

sehingga Pertamina mendirikan PT Pertamina Hulu Energi (PHE) yang tujuannya untuk mengoordinasikan -- seperti *subholding* -- mengelola JOB Tomori, PPEJ Petrochina, Repsol, dan lain-lain. JOB, termasuk yang hanya berupa PI, semua di bawah PHE.

Pada 2015, saat saya menjabat direktur hulu Pertamina, ada blok-blok migas yang akan *expired*. Antara lain Blok Mahakam milik Total Indonesia atau WK migas yang dikelola VICO yang sekarang dimiliki PHSS. Kami awalnya berpikir aset-aset seperti Mahakam akan digabungkan sekaligus ke PHE. Setelah dipertimbangkan, Mahakam asetnya cukup besar sehingga pengelolaannya perlu fokus. Apalagi, sebetulnya ini menjadi pertarungan besar bagi Pertamina apakah mampu *perform* atau setidaknya mendekati kinerja Total saat mengelola Blok Mahakam nanti?

Jika menempatkan Blok Mahakam di PHE akan terlalu berisiko. Asetnya terlalu besar dibanding PHE. Maka, Pertamina mendirikan PT Pertamina Hulu Indonesia (PHI) yang tujuannya mengelola seluruh blok-blok migas di Kalimantan Timur, salah satunya Mahakam. Kemudian baru menyusul PHKT dan PHSS. Itulah sejarahnya kenapa Pertamina mendirikan PHI pada 28 Desember 2015. Padahal, Blok Mahakam baru *expired* pada Januari 2018. Tapi, pada waktu itu Pertamina menyadari bahwa transisi Blok Mahakam tidak mudah. Apalagi lapangannya sudah *mature* dan operasinya *complicated*. Ini akan menjadi pengalaman baru bagi Pertamina. Maka, waktu itu disepakati proses pengambilalihan Blok Mahakam dimulai pada 2015 walaupun kontrak baru selesai 2018.

Pada 31 Desember 2015, Mahakam PSC belum ada *gross split* saat Menteri ESDM dijabat Pak Sudirman Said. Kontrak PSC antara PHI dan pemerintah terbentuklah Pertamina Hulu Mahakam (PHM). PHI menandatangani alih kelola Blok Mahakam pada 2015 walaupun baru beroperasi 2018. Pemerintah sangat mendukung makanya kontrak sudah berjalan Desember 2015 dan sudah efektif dalam pengertian biaya-biaya proses transisi sudah menjadi subyek untuk di-*cost recovery*. Jadi, kira-kira awalnya PHI itu dibuat untuk menyiapkan blok-blok terminasi di Kalimantan Timur, yakni Mahakam, PHKT dan PHSS.

Sejak 2015, PHM banyak berdiskusi dan berinteraksi dengan Total untuk mempersiapkan berbagai hal termasuk operasional dan bentuk organisasi. PHM menawarkan peluang kepada para pekerja di Total yang mau bergabung dengan PHM. Hampir semua karyawan akhirnya memilih hijrah ke PHM. Hal itu memudahkan PHM menjaga keberlangsungan operasional Blok Mahakam sehingga tidak terlalu banyak hambatan. Jadi, sebenarnya orang yang sama tetap di organisasi sama namun yang berubah hanya kepemilikan dari Total ke Pertamina.

Periode 2015-2018 itu disebut sebagai masa transisi. Pada 2017, ada kesepakatan antara PHM dan Total untuk melakukan *drilling* yang biayanya dari Pertamina tetapi lokasi pengeboran dan eksekusi dilakukan Total. Proses itu berjalan mulus sehingga pada 2018 sumur-sumur itu langsung dieksekusi. Jadi, tidak ada *delay* produksi. Bisa



dibayangkan jika saat kontrak berakhir pada 2018 Pertamina baru memikirkan *mau ngapain*, pasti produksi Blok Mahakam akan sangat *drop*. PHM beruntung karena waktu itu untungnya pekerja dari Total sangat *welcome*. Kami mulai memasukkan program pada 2017 sehingga meskipun produksi ada *decline* tidak langsung tajam.

Desain Awal

Desain awal organisasi PHI pada dasarnya sama dengan PHE, semacam *subholding* yang membawahi beberapa anak perusahaan. PHI menaungi PHM, PHKT dan PHSS. Kontrak PHM itu masih *cost recovery*. Kemudian Pak Ignasius Jonan dan Pak Arcandra Thahar saat memimpin Kementerian ESDM mempunyai ide untuk menerapkan model kontrak *gross split* maka PHKT dan PHSS skemanya sudah *gross split*. Jadi, PHI mengelola tiga aset yang terdiri dari satu PSC *cost recovery* dan dua lainnya *gross split*.

Dahulu, mekanisme di Pertamina ada dua tahap. *Pertama*, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang diputuskan internal dikirimkan ke Kementerian BUMN. Anggaran diusulkan di internal. Lalu, karena sebagai PSC ada pembahasan dengan SKK Migas, mekanisme penentuan program kerja, target dan lain-lain dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) sebagai *big picture*. Kemudian, setiap tahun masing-masing aset anak perusahaan membuat program kerja yang sesuai dengan RJPP. Seperti GBHN di zaman dulu. Semua program tahunan harus *inline* dengan RJPP. Kalau PHM mekanismenya PSC biasa menggunakan *Work, Program, and Budget (WP&B)*. Tapi kalau *gross split* hanya membuat WP&B secara global saja. *Budget* semuanya masing-masing perusahaan.

Apabila bicara skala prioritas, aset Blok Mahakam itu sudah sangat *mature*. Aset itu sudah dieksploitasi 50 tahun lebih. Pertamina mempunyai PoD berdasarkan kaidah teknikal yang memperhatikan agar reservoir tidak rusak dan *recovery* lebih besar. Lapangan ini selain reservoirnya tipis, banyak diproduksi, juga sudah lama sehingga menjadi *concern* bagaimana menjaga biar produksi itu tidak *drop*.

Saat alih kelola, solusinya waktu itu harus melakukan *drilling* secepat mungkin dengan target reservoir yang belum banyak diproduksi atau bahkan masih perawan. Pada 2017, Pertamina kembali merekrut banyak pekerja untuk *subsurface*, melakukan *mapping* puluhan sumur. Pertaruhan Pertamina di mata publik adalah jangan sampai Pertamina tidak mampu mencapai produksi seperti saat Mahakam dioperasikan Total. Itu seolah-olah hal yang mudah. Padahal secara teknikal

“ Biodata

Syamsu Alam tahun 2022 ini menginjak usia 59 tahun. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana Geologi dari Institut Teknologi Bandung tahun 1988. Kemudian melanjutkan Master of Science, Geofisika dari Institut Teknologi Bandung tahun 1994 dan mendapatkan gelar Doktor Geofisika dari Texas A&M University pada tahun 2001.

Syamsu Alam bergabung dengan Pertamina sebagai Spesialis Direktorat Eksplorasi Produksi di tahun 1989. Ia lalu ditunjuk sebagai Manager Eksplorasi Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumatera bagian Selatan di Pertamina dari tahun 2005 hingga tahun 2006. Dia kemudian ditetapkan menjadi Manager Regional & Cekungan di Pertamina tahun 2006-2007. Karirnya terus menanjak sampai ditetapkan menjadi General Manager JOB Pertamina-Medco Tomori (2007-2008).

Syamsu Alam kemudian masuk ke dalam jajaran direksi anak perusahaan Pertamina. Dia ditunjuk untuk mengisi posisi Direktur Eksplorasi & Pengembangan di PT Pertamina EP antara tahun 2008-2011. Karir Syamsu Alam terus merangkak naik. Dia ditunjuk untuk menjadi Direktur Utama di PT Pertamina EP mulai dari tahun 2011-2013. Kemudian sempat menjadi SVP Exploration Direktorat Hulu di PT Pertamina (Persero) pada tahun 2013 - 2014, sebelum akhirnya menjadi Direktur Hulu PT Pertamina (Persero) pada tahun 2014 - 2018). Syamsu Alam juga dikenal sebagai Ketua Ikatan Alumni Geologi ITB 2010-2019.

sangat sulit.

Publik seakan tidak menghiraukan bahwa *decline* itu sesuatu yang tidak mungkin bisa dihindari. Itu menjadi tantangan utama PHI. Menjaga agar itu tidak terjadi *decline* terlalu tajam dan memperbaiki berbagai fasilitas. Makanya waktu itu tim *surface facilities* sangat kreatif karena banyak lapangan yang *pressure*-nya berbeda. Kadang-kadang ada suatu lapangan yang tidak masuk karena ada perbedaan *pressure*. Total cukup membantu sehingga walaupun produksi turun tidak sedrastis yang dikhawatirkan.

Kalau PHKT dan PHSS itu sedikit berbeda. PHKT masih ada *oil* dan *mostly offshore*. Saya melihat di PHKT masih ada peluang-peluang untuk mendapatkan cadangan minyak baru di dalam blok. PHSS juga termasuk *mature* tetapi ada peluang karena waktu PHSS dikelola VICO beberapa daerah dioperasikan Pertamina EP. PHSS di bawah Pertamina EP waktu itu kontrak ada batas wilayah kerja kedalaman. Saat dikelola Pertamina jadi lebih efisien.

Jujur kami memahami ketiganya sudah sangat tua dan reservoirnya juga menantang. Banyak sekali lapisan produksinya dan semakin banyak semakin ruwet karena tipis-tipis. Kemudian, harapan lapangannya tidak bersambung. Itu yang menjadi *challenge* bagian *subsurface*, Tapi di permukaan karena lapangannya banyak, maka bagian *surface facilities* mendapatkan *challenge* lain. Tanpa melupakan masalah *safety* operasional di tiga lapangan memang *complicated*.

Pengelolaan SDM

Setelah PHI menjadi Regional 3 Kalimantan, secara detail saya tidak mengikuti. Tapi, kalau berbincang dengan Pak Chalid (Dirut PHI, *red*), Pak Anca (Komisaris Utama PHI, *red*), mereka menyampaikan sejauh ini performanya cukup bagus. Artinya, mereka *sharing* saja. Mereka bilang semuanya jalan. Memang ada beberapa masalah, barangkali secara operasional, terutama SDM, namun itu pelan-pelan mereda. Tapi, dilihat dari situasi sekarang lebih ke arah aspek keuangan. Jadi, secara keuangan mestinya tidak ada masalah.

Selain soal lapangan, tantangan pengelolaan SDM juga tidak bisa dimungkiri. Jangankan bicara *company*, alumni universitas saja masih ruwet di satu perusahaan. Almamater suka bersaing. Itu kami sadari sebagai *culture*. Total, Chevron dan VICO memiliki kultur beda-beda. Mereka mempunyai *Standard Operating Procedure (SOP)* tersendiri. Maka, waktu mengoperasikan Blok Mahakam, khususnya saya harus melakukan beberapa kali *townhall meeting*. Saya sampaikan tidak mungkin tiba-tiba mengubah cara kerja, mengubah SDM dalam waktu singkat.

Tidak mungkin. Pertamina mempunyai SOP dan kami mencoba *match* mana yang bagus. Kami *maintain* secara sistem. Bagian mana yang perlu *improve* kemudian dilakukan perbaikan.

Untuk masalah budaya kerja saya menyampaikan bahwa saat mereka sudah masuk menjadi aset Pertamina, mereka sudah menjadi keluarga Pertamina meskipun baru keluar dari Total. Tapi, apapun ceritanya mereka sudah dalam sistem Pertamina. Pelan-pelan saya sampaikan untuk sementara Mahakam tetap dikelola GM dari Total. Pekerja Total cukup mumpuni. Pada sisi lain, Pertamina asetnya besar. Banyak pekerja PHE yang dipindahkan ke aset-aset lain. SDM Pertamina pelan-pelan kami masukkan ke PHM.

Proses itu yang kami harapkan mempercepat sinergi. Hasilnya lebih bagus walaupun itu tidak mudah. Saya tidak tahu sejauh mana proses itu berjalan tapi saya melihat ada Dirut Pertamina Internasional Eksplorasi dan Produksi (PIEP) berasal dari Total dan peluang pekerja yang baru masuk sangat tinggi. Bahkan, sudah sangat banyak eks ONWJ berada di PEP dan lain-lain. Tetapi, manajemen perlu menjaga masalah penempatan SDM ini jangan sampai ada rasa cemburu atau tidak nyaman. Ini PR manajemen sekarang.

Saya berharap Perwira Pertamina di PHI tentu harus lebih bagus. Sebetulnya ada tantangan dari zaman saya sudah teridentifikasi adanya *gap* antara SDM *experience* dan yang baru. Besar kesenjangan. Apalagi, ditambah masuknya aset-aset yang dulu dikelola perusahaan berbeda. Ini jadi PR tersendiri. Kami dahulu sudah mulai mencoba memberikan kesempatan kepada anak-anak muda menjadi manajer.

Kami melihatnya industri migas tidak terlalu beda dengan di tentara atau kepolisian. Artinya pengalaman kerja itu menjadi suatu yang sangat penting. Pekerja yang baru lulus, mendapatkan teori lapangan dan selanjutnya praktik menghadapi masalah aktual itu akan sangat penting agar dia bisa memiliki pengalaman mengelola perusahaan dan mendapatkan tanggung jawab lebih besar.

Kalau misalnya dari Kapolres tiba-tiba menjadi Kapolda lompatnya jauh. Kalau dari Kapolda menjadi Kapolri bisa saja. Tapi, menurut saya dalam industri migas perlu *experience*. Bukan berarti anak muda tidak bisa. Saya bilang pekerja dengan masa kerja 10 tahun kalau menghadapi berbagai tantangan seolah-olah sudah bekerja 15 tahun. Tapi ada juga masa kerja 20 tahun, tapi karena tidak banyak menyelesaikan masalah, kemampuannya seperti baru kerja 5 tahun.

Hal itu bisa dilihat di *track record*. Dulu kami mencoba mempercepat anak-anak muda berdasarkan *track record*. Sekarang kalau tidak salah ada *Internal Job Posting (IJP)*. Peluang karier untuk naik jabatan dilelang. Mekanisme yang dipakai sekarang itu. Saya melihat apapun kondisinya pekerja harus bisa mengikuti sistem



yang ada. Jadi, harus tetap ada *adjustment*, dan harus siap beradaptasi. Dari dulu saya belajar tidak terlalu banyak mengeluh. Harus bisa beradaptasi dengan situasi apapun karena sejak saya masuk Pertamina pada 1989 sering terjadi perubahan luar biasa.

Mungkin sekarang dengan reorganisasi tantangan makin banyak yang masuk dari blok terminasi. Ya sudah kompetisi saja. Lakukan yang terbaik. Saya kira karyawan Pertamina mampu. Hanya yang saya dengar pekerja yang dari eks PSC berani menyampaikan ide dengan *clear*. Nah, pekerja Pertamina dengan sistem IJP sekarang kadang-kadang sering kalah karena sering berbeda. Budaya perusahaannya memang berbeda. Dengan IJP sekarang ini dinilai dari ide yang disampaikan. Jadi, SDM Pertamina harus bisa menyesuaikan diri, harus belajar harus bisa sehingga bisa masuk ke dalam manajemen sekarang.

Satu lagi, karena kalau saya masih sangat ingin dan berharap Pertamina makin eksis karena energi fosil, walaupun heboh EBT, ini tidak akan pernah bisa tergantikan. EBT itu ujungnya untuk *power*. Energi listrik. Untuk urusan mobil, EBT itu cuma untuk baterainya saja. Tapi bodi mobil, ban, tempat duduk, *dashboard*, kaca, semua dari migas dan petrokimia. Kalau saya lihat bagaimanapun juga Indonesia, khususnya Pertamina, harus memperkuat energi fosil. Jangan sampai terus kedodoran. Saat ini, produksi migas makin *drop*. Paling tidak kawan-kawan Pertamina punya *sense* energi fosil tidak

akan tergantikan. Pertamina di situ. Ada PHI juga. Tugasnya adalah bagaimana membuat perusahaan ini bisa *sustain*. Pokoknya harus *fight* terus.

Peningkatan Produksi dan Inovasi

Untuk PHI kalau bicara peningkatan produksi cara satu-satunya adalah cadangan harus bertambah. Kalau tidak mendapatkan tambahan cadangan, tidak mungkin bisa meningkatkan produksi. Bagaimana mendapatkan cadangan? *Pertama*, eksplorasi menemukan cadangan baru. *Kedua*, mengoptimalkan lapangan-lapangan produksi. Kesempatan-kesempatan mendapatkan *layer-layer* baru di dalam WK yang sudah berproduksi maupun dengan optimasi produksi, meningkatkan *recovery factor*.

Saya melihat yang bisa dilakukan oleh PHI adalah optimasi produksi. Produksi tidak sembarangan, *reservoir management* harus benar, sehingga minyak yang sudah diambil bisa optimal.

Terkait inovasi, di dunia migas pengalaman kerja itu sangat penting. Semakin banyak masalah itu akan memancing memunculkan inovasi. Secara teori tidak masuk, jadi inovasi muncul karena ada masalah di lapangan. Seperti itu yang selalu kami harapkan. Bagus kalau di PHI terus dikembangkan dan yang paling penting dipraktikkan. Kalau sudah ada inovasi yang muncul karena ada masalah, baik itu *subsurface facility* atau masalah sistem, itu harus diteruskan lebih intensif. (*)

Nanang Abdul Manaf

Wakil Kepala SKK Migas

Tetap *Survive* Lewat Inovasi Para Perwira PHI

Pesan saya agar para generasi muda PHI atau KKKS manapun untuk selalu meningkatkan kompetensi, baik dari sisi tehnikal, manajerial, maupun *leadership*.

S

aya mengharapkan PT Pertamina Hulu Indonesia (PHI) di usia tahun ke-7 dan ke depannya, tetap berkinerja baik. PHI tetap memberikan

kontribusi bagi negara, baik berupa produksi dan *lifting* minyak dan gas (migas), pendapatan negara, dan kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan (*corporate social responsibility/CSR*) yang dirasakan oleh masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan.

Peran PHI bagi produksi dan *lifting* migas nasional cukup signifikan. Hal ini terutama atas kontribusi produksi gasnya yang berasal dari lapangan-lapangan di PT Pertamina Hulu Mahakam (PHM), PT Pertamina Hulu Sanga Sanga (PHSS), PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur (PHKT), dan juga lapangan eks PT Pertamina EP Asset 5 dan PT Pertamina Hulu Energi. Produksi minyak dan kondensat PHI juga memberikan kontribusi terhadap pencapaian target nasional.

Namun, seperti halnya dialami oleh Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) lainnya, tantangan PHI dalam kinerja produksi migas berhadapan dengan *mature field*. Menangani sumur tua, biaya produksi meningkat tetapi produktivitasnya menurun. Hanya melalui inovasi untuk menahan penurunan produksi secara alamiah maka PHI akan tetap *survive*. Keberlangsungan perusahaan juga ditentukan dengan berbagai upaya untuk tetap mencari peluang-peluang penambahan produksi melalui kegiatan *drilling* pengembangan, *work over*, *well intervention*, atau mengembangkan *marginal field*, termasuk penerapan *enhanced oil recovery* (EOR) atau upaya inovasi lainnya.





“ Biodata

Nanang Abdul Manaf (56 tahun)

PENDIDIKAN:

Sarjana Teknik Geologi ITB (1990)

PENGALAMAN KERJA:

1. Wakil Kepala SKK Migas (Sejak 5 Desember 2022-Sekarang)
2. Penasihat Teknis Menteri ESDM, Juni 2020- Akhir November 2022
3. Direktur Utama PT Pertamina EP, 23 Mei 2017- Akhir Mei 2020
4. Direktur Eksplorasi dan Penemuan Cadangan Baru PT Pertamina EP, 2015-2017
5. VP Business Initiatives & Valuation PT Pertamina (Persero), 2014-2015
6. VP Exploration PT Pertamina EP, 2011-2014
7. GM Pertamina EP Libya, Juli 2009-Maret 2011

Saya menyampaikan apresiasi atas berbagai inovasi yang dilakukan perwira PHI yang telah membuat PHI tetap *survive* di tengah produksi migas yang sangat berat. Inovasi dalam kegiatan pengeboran di PHM, optimalisasi produksi di PHSS, ataupun inovasi dalam mengembangkan lapangan yang marginal sehingga dapat menjadi ekonomis merupakan kekuatan di PHI. Termasuk juga dalam mencari cadangan migas baru melalui kegiatan eksplorasinya. Dalam kondisi sulit menemukan cadangan migas baru, ternyata PHI masih mendapatkan temuan eksplorasinya.

Kami dari SKK Migas memberikan dukungan kepada PHI, terutama membantu memberikan insentif sehingga dapat memberikan keekonomian yang lebih baik dalam pengembangan lapangan lebih lanjut. Dukungan lainnya adalah membantu proses-proses persetujuan dan izin dari kementerian dan lembaga lainnya. Juga dalam bentuk konsultasi baik teknis maupun non teknis dalam proses mengeksekusi program-programnya.

Terakhir pesan saya agar para generasi muda PHI atau KKKS manapun untuk selalu meningkatkan kompetensinya, baik dari sisi tehnikal, manajerial maupun *leadership*. Untuk menjadi seorang profesional di bidang hulu migas maka kompetensi ketiga hal tadi merupakan syarat mutlak. Tekun bekerja, tidak mudah menyerah dan selalu bersikap optimistis adalah sikap lainnya yang melengkapi seorang profesional yang akan berhasil dalam berkariier di industri hulu migas ini.

Selamat ulang tahun ke-7 PHI, semoga tetap menjadi salah satu andalan produksi migas nasional.(*)

7 TAHUN PHI

Komaidi Notonegoro

Direktur Eksekutif ReforMiner Institute

Tantangan bagi PHI adalah Membuat SDM Tangguh dan Kompatibel di Industri

Seluruh insan industri hulu migas, terutama PHI, perlu tetap konsisten mendukung keberlanjutan pasokan energi meskipun relatif tidak memperoleh apresiasi. Pada era kampanye transisi energi yang semakin meningkat, peran energi fosil terutama minyak dan gas terhadap bauran energi nasional yang masih sangat besar, relatif tidak diperhatikan dan bahkan cenderung dilupakan.



R

abu, 28 Desember 2022, PT Pertamina Hulu Indonesia (PHI) yang menjadi Regional 3 Kalimantan Subholding Upstream Pertamina berusia tujuh tahun. Kalau diibaratkan seorang anak, PHI baru masuk ke sekolah

dasar – tahapan yang menjadi fondasi bagi proses pendidikan formal. Namun, di usia yang masih muda, PHI sudah mengalami beberapa dinamika terutama akibat pembentukan *holding* dan *subholding* migas. Faktanya mengagumkan. Organisasi PHI tercatat cukup adaptif dengan struktur yang baru. Perusahaan tidak menemui hambatan berarti saat mencapai target-target yang telah ditetapkan pemilik saham.

Sebelum menjadi bagian dari Subholding Upstream Pertamina, PHI adalah entitas tersendiri yang menjadi induk usaha bagi PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur (PHKT), PT Pertamina Hulu Sanga Sanga (PHSS), dan PT Pertamina Hulu Mahakam (PHM). Selama menjadi entitas tersendiri PHI dapat lebih mandiri dalam menentukan program dan target. Sementara setelah menjadi induk dan bagian dari *subholding*, PHI harus mengoordinasikan target dan program serta harus menyinergikan semua kegiatan dengan arah kebijakan dari *holding*. Dampak positif sudah mulai terlihat dari sejumlah capaian dan efisiensi dalam berbagai kegiatan. Salah satu yang terpantau dilaporkan adalah efisiensi dalam biaya rig, baik dalam kegiatan eksplorasi dan eksploitasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Selain menjadi penanggungjawab pengelolaan tiga anak usaha (PHM, PHKT, PHSS), PHI bertanggungjawab mengelola lapangan migas di Kalimantan yang sebelumnya dikelola oleh PT Pertamina Hulu Energi (PHE) dan berperan dalam pengawasan dan sinergi lapangan-lapangan yang sebelumnya ditangani PT Pertamina EP Asset 5. Apakah beban PHI tambah berat? Itu bergantung pada sudut pandang yang digunakan dalam melihat struktur yang baru tersebut.

Pada satu sisi, memang ada biaya dan kegiatan tambahan yang harus ditanggung dengan mengoordinasikan lapangan-lapangan migas yang sebelumnya tidak berada dalam kelolaan PHI. Tetapi, jika dimaknai bahwa hal tersebut sebagai tambahan

VISI, MISI, DAN TATA NILAI PT PERTAMINA HULU INDONESIA



VISI

Menjadi Perusahaan Minyak dan Gas Bumi Kelas Dunia

MISI

Melaksanakan pengelolaan aktivitas Minyak dan Gas Bumi dengan mengedepankan langkah untuk menciptakan Nilai Tambah bagi Pemangku Kepentingan melalui paradigma Industri Energi Kelas Dunia, meliputi: Inovasi Teknologi, Fundamental Bisnis yang Kuat dan Keunggulan Operasional.

TATA NILAI AKHLAK

AMANAH

Memegang Teguh Kepercayaan yang Diberikan

KOMPETEN

Terus Belajar dan Mengembangkan Kapabilitas

HARMONIS

Saling Peduli dan Menghargai Perbedaan

LOYAL

Berdedikasi dan Mengutamakan Kepentingan Bangsa dan Negara

ADAPTIF

Terus Berinovasi dan Antusias Dalam Menggerakkan ataupun Menghadapi Perubahan

KOLABORATIF

Membangun Kerjasama yang Sinergis

 phi.pertamina.com

 [@phi.pertamina](https://www.instagram.com/phi.pertamina)

 Graha Elnusa Lantai 7, Jl. TB Simatupang, RT.10/RW.3,
Cilandak Tim., Kec. Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12560.

#EnergiKalimantanuntukIndonesia