

| | |
|--|----|
| Siswono Yudo Husodo : Proses Mengindonesia Belum Selesai | 24 |
| Community Development & Produktivitas Migas | 30 |

| | |
|---|----|
| Octane Booster yang Dijual di SPBU, Efektifkah? | 33 |
| Rekrutmen Pekerja & Pertamina On The Move | 43 |





WARTA

PPGS 1
Moral Ideal Frank Elwan

e-Auction Pertamina

**KAMI SELALU BERUSAHA
MEMBERIKAN YANG TERBAIK BAGI PEMBACA**

Sebagai media internal perusahaan, Warta Pertamina memperoleh Anugerah Media Humas 2006 sebagai juara II untuk kategori penerbitan internal BUMH

KETUA PENGARAH
Sekretaris Perseroan

**WAKIL KETUA PENGARAH/
PENANGGUNG JAWAB**
Kepala Divisi Komunikasi

PIMPINAN REDAKSI
Toharso

WAKIL PIMPINAN REDAKSI
Adiatma Sardjito

REDAKTUR PELAKSANA
Arya Dwi Paramita

TIM REDAKSI
Nandang Suherlan,
Urip Herdiman K.,
Nilawati Dj.

DESAIN GRAFIS
Rianti Octavia

FOTOGRAFER
Dadang Rachmat Pudja,
Kuntoro,
Burniat Fitrantau

SIRKULASI
Ichwanusyafa,
Herlambang

ALAMAT REDAKSI
Jl. Perwira 2-4 Jakarta,
Ruang 301 Kode Pos 10110
Telp. 3815946, 3815966
Fax. 3815852, 3815936

HOME PAGE
<http://www.pertamina.com>

EMAIL
bulletin@pertamina.com

PENERBIT
Divisi Komunikasi
Sekretaris Perseroan
PT PERTAMINA (PERSERO)

IZIN CETAK
Deppen No. 247/SK/DPHM/SIT/
1966, tanggal 12 April 1966
Pepelrada No. Kep. 21/P/VI/
1966 tanggal 14 April 1966

Redaksi menerima sumbangan naskah dari dalam maupun dari luar Pertamina. Naskah ditulis dengan bahasa yang populer dan mudah dimengerti, satu setengah spasi, point huruf 12, panjang tiga setengah halaman. Sertakan pula foto atau ilustrasi, baik gambar ataupun grafik yang diperlukan dan biodata lengkap penulis beserta no. rekening bank atas nama penulis. Untuk naskah yang dimuat, kami menyediakan honor sebesar Rp 250.000 (dipotong pajak 5%). Naskah yang masuk menjadi milik redaksi dan keputusan pemuatan sepenuhnya menjadi wewenang redaksi.

Pertamina berubah. Budaya kinerja (*performance culture*) pun sedang diubah dan disempurnakan. Pertamina mengikis nilai-nilai lama yang tidak relevan dan tidak cocok lagi dengan Pertamina yang berbisnis total saat ini. Semua harus berganti dengan nilai-nilai yang menunjang kinerja. Contoh kecil, bagaimana rapat yang efektif; bagaimana mengatasi masalah dengan realistis dan solusi konkret; dan hal-hal lain yang menunjang operasional sehari-hari. Termasuk me-review dasar kepemimpinan. Tidak muluk-muluk, tetapi implementasinya jelas.



warta utama 6-21

lakon 22 • Anie Rahmi
• Willis Hidayat

kata mereka 24
Siswono Yudohusudo

hulu 30 *Community Development & Produktivitas Migas*

hilir 32 *Parameter Quality*

tekno 35 *Octane Booster yang Dijual di SPBU, Efektifkah?*

ragam 37 • Akumulasi Resapan Air Rumah per Rumah se-Jabodetabek
• Kepribadian Anak Berkembang karena Ayah

esai 43
Rekrutmen Pekerja & Pertamina *On the Move*

resensi 44
• Belajar dari Sistem Bisnis Amerika
• *The Secret Life of Water*

patrasiana 46
• Komikstrip : Pak Lurah & Ina
• Surat Pembaca Edisi Juli 2007



SURAT PEMBACA

Komentar tentang WePe Mei 2007

Redaksi WePe yth,
Terima kasih atas dimuatnya artikel "Aspek-aspek Ekonomi Kontrak Bisnis" pada WePe terbitan Mei 2007. Namun demikian, saya ingin memberitahukan bahwa terjadi salah cetak pada halaman 31 gambar proses bisnis yang "kedua" kolom ke 3. Di gambar tersebut tertulis adalah *Pembayaran dikonversi ke minyak "tanah"*. **Seharusnya** *Pembayaran di konversi ke minyak "mentah"*.

Atas perhatian Redaksi, saya ucapkan terimakasih.

Salam,
Gilbert Hutaeruk - SBTI

Redaksi : Kami mohon maaf atas kesalahan teknis ini. •

•••

Merchandise Pertamina

Dalam berbagai acara atau kesempatan, kami sering bertemu dengan mitra kerja dari perusahaan lain. Adalah lumrah pada saat itu seperti itu lalu dilakukan saling tukar-menukar cenderamata. Ada cenderamata yang dibuat khusus untuk suatu *event* seperti pameran tertentu, namun ada juga cendera mata yang bersifat umum dan berlaku setiap saat, seperti *merchandise*.

Alangkah bagusnya jika Pertamina (entah fungsi apa) membuat merchandise segala sesuatu yang berkaitan dengan

Pertamina. *Merchandise* itu mulai dari topi, baju, jaket, t-shirt, jam, payung, pin, ballpoint atau pena, agenda, dan lain-lain. Dan kalau bisa, sekalian buatlah merchandise yang desainnya bagus dan berkelas, jangan berkesan murahan dan asal bikin saja.

Merchandise itu sebaiknya dijual, jangan diberikan gratis. Karena selama ini yang gratis itu membuat orang jadinya merasa dimanjakan, tidak menghargai produk atau barang tersebut. Selama *merchandise* itu dijual dengan harga yang pantas, saya yakin banyak pekerja yang mau membelinya. Mungkin bisa dihadiahkan untuk keluarga, saudara atau teman-temannya.

Wahyu Nurendro - Sawangan, Depok

Redaksi : Kami sudah mengecek ke Koperasi Karyawan Pertamina Pusat (Kopkarpersat). Anda bisa memilih *merchandise* di sana. Semoga, sesuai dengan keinginan Anda. •

Mr. WePe

By: Nurul Ihsan



Tanpa ada dukungan
kinerja budaya,
aku sulit untuk
kerja optimal...

Meski tak terlihat,
namun kontribusiku
berperan besar
dalam mendukung kesuksesan
kinerja operasional...

KINERJA OPERASIONAL

KINERJA BUDAYA

Intinya kalian harus
saling dukung dan kompak supaya tercipta
PERFORMANCE CULTUR CHANGE!



MENYEMPURNAKAN

Kultur? Budaya? Aih, betapa banyak-nya definisi mengenai budaya, ke-budayaan, atau kultur (*culture*). Wartawan senior yang *concern* terhadap kesenian, **Sides Sudyarto DS**, bilang bahwa definisi kebudayaan itu berbeda-beda karena cara pandang orang yang berbeda-beda.

Sides sendiri dalam tulisannya di sebuah *website* memilih definisi *culture* yang dilontarkan "bapak" antropologi modern **E.B. Taylor**. Menurut Taylor budaya adalah keseluruhan yang kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, kesusaian, hukum, adat, dan setiap kemampun dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Karena dasarnya soal kultur ini memang terbuka untuk berbeda pendapat, Sides yang mengutip pendapat E.B. Taylor pun masih saja sempat-sempatnya mengkritik definisi sang antropolog. Dia tak sependapat kalau Taylor memasukkan agama sebagai bagian dari budaya. "Kebudayaan terkait dengan manusia, agama terkait dengan Tuhan sebagai sumbernya," tulis Sides.

Saking banyaknya definisi, sampai-sampai ada antropolog yang "iseng" menghitung dan mengumpulkan definisi budaya yang pernah dibuat orang. Mereka adalah **A.L. Kroeber** dan **Clyde Kluckhohn**, dua pakar antropologi Amerika Serikat. Menurut mereka, ada 160 definisi budaya. Malah, kata mereka, apa yang dikumpulkannya itu belum mencakup seluruh literatur yang ada.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) sendiri mengartikan budaya sebagai *sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah*.

Dari sekian definisi yang muncul, sebenarnya ada beberapa titik yang menjadi variabel dominan dan disebut hampir di setiap definisi budaya. Unsur-unsur itu adalah:

- (1) **Unsur kebiasaan.** Bahwa yang disebut budaya itu adalah kebiasaan sekelompok orang.
- (2) **Menjadi nilai anutan.** Kebiasaan-kebiasaan itu lalu menjadi nilai anutan kelompok tersebut. Karena para pakar yakin kultur itu dibangun dan terbentuk dari paradigma dan tata nilai yang dianut.
- (3) **Karya cipta manusia.** Walaupun ada yang memasukkan agama sebagai bagian dari budaya, seperti Taylor, tapi pada umumnya pakar tidak sependapat dengan Taylor. Karya cipta itu baik yang teraba (kebudayaan material) maupun yang tidak teraba (kebudayaan nonmaterial).
- (4) **Mudah diidentifikasi sebagai jati diri komunitas tertentu.** Normal, sebuah kebiasaan kolektif yang menjadi nilai anutan kolektif, akan mudah diidentifikasi sebagai ciri khas komunitas yang menganut nilai budaya tersebut.

Selain definisinya yang beragam, wilayah budaya pun sungguh luas. Namun **J.J. Hoeningman** merangkul wujud budaya itu dalam tiga hal saja, yaitu: gagasan, aktivitas, dan artefak.

Lalu di mana letak budaya korporat? Bagaimana budaya korporat Pertamina? Perubahan budaya seperti apa yang dilakukan Pertamina?

WePe edisi ini membahas budaya Pertamina yang sedang berubah. Selamat mengikuti. Terimakasih. *Wassalaam.* (Redaksi)

Menyadari wilayah budaya yang begitu luas, Pertamina membatasi perubahan budaya yang digelarinya pada satu titik saja, yaitu **perubahan budaya kinerja** (*performance culture change*). Budaya kinerja adalah budaya yang mendukung ke arah terciptanya kinerja yang lebih baik.

Konkretnya, hal-hal apapun yang sekiranya bisa mendukung ke arah perbaikan kinerja perusahaan, maka itulah yang terus disempurnakan.

Pertamina memang harus berubah. Ada pola-pola kinerja yang menuntut perbaikan dan penyempurnaan. Status barunya sebagai PT Persero pasti harus didukung budaya sebuah perusahaan murni.

Lalu arahnya menjadi perusahaan kelas dunia, pasti memerlukan perangkat pendukung yang memungkinkan perusahaan ini menjadi kelas dunia. Termasuk wajah budayanya.

Adalah menarik cerita dari *Forum Manager*, 6-7 November 2006 lalu di Gedung Pertamina "Kwarnas", Jakarta. Saat itu para pejabat Pertamina diminta oleh fasilitator forum untuk menceritakan pengalaman mengatasi suatu problem, atau cerita tentang pencapaian-pencapaian tertentu dalam tugas perusahaan.

Kesimpulannya, sesungguhnya Pertamina telah memiliki budaya-budaya positif.

Misalnya cerita Direktur Pengolahan **Suroso** yang menggambarkan betapa pekerja Pertamina itu gigih dan rajin bekerja, mau prihatin dalam keadaan terbatas. *Setting* cerita tentu di area terpencil, pedalaman di Dumai.

"Satu-satunya hiburan adalah nonton pesawat *landing*. TV-nya pun TV Malaysia. Koran pun biasanya terlambat. Setelah koran *lecek*, baru kita baca. Kita semangat sekali bekerja di Pertamina," tutur Suroso.

"Orang-orang kita itu adalah pekerja keras. Tidak kalah dengan pekerja dari Eropa. Nasionalisme kita tinggi sekali. Orang Pertamina tidak boleh kalah," tutur Suroso.

Bekerja *unlimited* karena harus mengejar target waktu. "Hingga siang bekerja untuk kilang eksisting. Sorenya bekerja untuk proyek. Kita melihat berapa yang kita terima, karena waktu itu sudah cukup. Bekerja di Dumai gaji kita itu boleh dikatakan tidak *kepake*," tutur Suroso lagi.

Ada lagi cerita Direktur Pemasaran dan Niaga **A. Faisal** yang menggambarkan betapa kuatnya rasa *confident* orang-orang Pertamina ketika mengatasi problem di Kilang Balik-papan. Orang Pertamina tidak mudah digertak oleh orang-orang asing yang mau menanggung keuntungan di balik kerusakan kilang tersebut.

Akhir cerita A. Faisal, kilang bisa diperbaiki sesuai target yang ditetapkan Direktur Pengolahan (waktu itu) **Ariffi Nawawi** dan ada penghematan dalam proses lelang perbaikan kilang tersebut.

Cerita lain, dari perkapalan ketika para pekerja Pertamina berusaha menyelamatkan potensi *losses* keuangan Pertamina sebesar 60 juta dolar AS pada kontrak kapal.

Menurut si empu cerita, suasana saat itu adalah suasana reformasi nasional. Ketika tahun 1998 semua kontrak Pertamina *di-review*. Dari situ ditemukan potensial *losses* dalam sewa perkapalan. Pertamina berusaha merenegosiasi, tapi ditolak para pihak yang terlibat. Perundingan alot. "Kontrak adalah kontrak, apapun tetap harus dihormati," kata mereka. Tapi Pertamina tidak putus asa. Akhirnya dua tahun, usaha itu berhasil. Padahal salah satu pemilik kapal sewa itu adalah orang kuat di negeri tercinta ini.

Pertamina berhasil mengembalikan potensial *loss* tersebut dalam uang bentuk *cash* 49 juta dolar AS (2000 - 2010) dan 11 juta dolar konversi kepemilikan saham Pertamina di kapal itu (mulai 2009).

Ada cerita lain lagi. Cerita heroik dari Timor Timur pasca jajak pendapat tahun 1999. Banyak pihak asing masuk ke wilayah itu untuk "mengambil" peluang bisnis yang ada. Terutama bisnis BBM.

Ketika semua hal berbau Indonesia hangkang dari bumi *lorosae*, Pertamina justru bersempoyan. "Jangan sampai meninggalkan kantor sampai mati sekalipun." Bertahan, langsung bersaing dengan orang-orang Australia. Pertamina menang dan melakukan kontrak dengan PBB yang saat itu berada di daerah tersebut.

Sampai sekarang di Timor Leste aset Indonesia yang masih menjadi milik kita adalah aset Pertamina.

Sepenggal cerita di acara *Forum Manager* pada *BTP Phase I* yang lalu itu mengindikasikan banyak sisi positif yang tidak terungkap. Cerita-cerita itu yang selama ini "tenggelam" dalam stigma negatif Pertamina. Orang pun tidak ada yang tahu. Bagaimana pun, titik-titik ini yang menjadi potensi atau modal dasar bagi Pertamina untuk mendunia.

Nina Nurlina Pramono, GM *Pertamina Learning Center* erujar, "Pekerjaan-pekerjaan yang baik sudah dilakukan oleh beberapa orang, tetapi untuk perubahan seluruh budaya, beberapa orang itu tidak cukup."

Dalam arus perubahan Pertamina menuju kelas dunia, tidak cukup nilai-nilai positif dan baik itu dilakukan oleh hanya sebagian pekerja dan pimpinan saja. Harus merata. Oleh karenanya, perubahan budaya di perusahaan ini tidaklah berawal dari nol, melainkan sebagai bentuk penyempurnaan. •

Pertamina berubah. Budaya kinerja (*performance culture*) pun sedang diubah dan disempurnakan. Pertamina mengikis nilai-nilai lama yang tidak relevan dan tidak cocok lagi dengan Pertamina yang berbisnis total saat ini. Semua harus berganti dengan nilai-nilai yang menunjang kinerja. Contoh kecil, bagaimana rapat yang efektif; bagaimana mengatasi masalah dengan realistis dan solusi konkret; dan hal-hal lain yang menunjang operasional sehari-hari. Termasuk *me-review* dasar-dasar kepemimpinan. Tidak muluk-muluk, tetapi implementasinya jelas.

MENUJU PRODUK CEPAT, D



U ZONA KTIF, EFEKTIF, DAN EFISIEN



Role Model: Diskusi mengenai keteladanan (role model) peserta *workshop* disaksikan Deputy Direktur Pengolahan Edi Sefianto (berdiri, berkemeja) dan Deputy Direktur Pengembangan SDM dan Organisasi Rukmi Hadihartini (berdiri, dua dari kanan), di Lantai M Kantor Pusat Pertamina.

Foto: BFR/Dok. Pertamina

Ketika **WePe** mencermati dari waktu ke waktu forum-forum *workshop* dan beberapa pertemuan yang diselenggarakan Tim Transformasi Pertamina, juga berbincang-bincang dengan para anggota tim di Lt. II Gedung Utama, Kantor Pusat — markasnya tim — satu titik yang terekam adalah perubahan itu adalah sesuatu yang bisa dilakukan dan diterapkan; sesuatu yang memberikan dampak keuangan; dan segala sesuatu yang mendukung kinerja perusahaan.

Berubah hari ini juga, penyempurnaan sambil berjalan, sangat terasa sekali. Persiapan perlu, tetapi proses persiapan justru tidak menjadi proses yang teramat panjang penuh wacana dan perdebatan.

Anda berkata: “Kita harus profesional!” maka harus segera dijabarkan ‘profesional’ yang Anda maksud itu seperti apa.

Kalau Anda bilang untuk “jangka pendek,” kalimat Anda belum sempurna, karena kata-katanya harus konkret. Misalkan sebutkanlah, “dalam waktu enam bulan ke depan.”

Anda mempunyai masalah?

Jangan coba-coba memperbaiki semua masalah dalam waktu yang sama, tetapi jangan pula Anda memformulasikan masalah terlalu sempit. Yang penting, bisa mengatasi masalah secara realistis.

Di luar itu, jangan sepelekan waktu Anda yang terbuang sia-sia karena mengikuti serangkaian rapat yang tidak efektif.

Dari sebuah survei internal Pertamina, diperoleh hasil bahwa 20 persen lamanya rapat dipakai untuk diskusi tanpa keputusan atau tanpa tindak lanjut.

Lalu waktu juga masih harus terbuang 5 persen untuk menunggu peserta yang terlambat, plus-plus lain-lain juga 5 persen.

Sementara waktu terbanyak (65 persen) adalah laporan perkembangan terbaru. Sehingga titik yang seharusnya produktif, yaitu diskusi dengan pengambilan keputusan dan persetujuan mengenai tindak lanjut, ternyata hanya 5 persen saja!

Ilustrasi di atas diambil **WePe** dari salah satu modul perubahan budaya kinerja.

MENGAPA HARUS DIUBAH?

Budaya! Perubahan budaya!

Kalau sekarang ada budaya bahwa “rajin tidak rajin, *tob*, gaji tidak berkurang, bonus tetap diterima utuh, naik golongan pun sebagai hal yang rutin,” apakah Pertamina bisa maju? Bisa menjadi kelas dunia?

Kalau jabatan ditentukan dengan urutan ka-

cang, berdasarkan senioritas, apakah kemampuan seseorang yang sangat prima dengan kinerja yang sangat baik, plus prestasi kerja diakui, harus menunggu lama hingga usia merambat ke kepala lima, baru mendapatkan kepercayaan?

Itulah salah satu contoh budaya yang tidak mendukung kinerja perusahaan dan kinerja individu atau tim. Menurut Anda, apakah budaya seperti itu dibiarkan saja atau harus diubah?

Itu baru satu urusan. Bagaimana dengan 1001 urusan lain yang ada di Pertamina yang sudah tidak cocok lagi dengan masa kini dan mendatang?

Sebanyak 18.745 pekerja pasti berkepentingan dengan urusan Pertamina, karena pekerja bagaimanapun memiliki kewajiban moral memikirkan perusahaan. Maju perusahaan, akan berdampak ke segala sisi. Begitupun kalau terjadi kemunduran, para pekerja lambat atau cepat akan merasakan juga dampaknya.

Hari ini Pertamina kuat dan terbesar di jajaran BUMN. Apakah kalau tidak berbenah diri, perusahaan ini akan terus menjadi kuat seperti sekarang?

Kita kutip saja pendapat Menteri ESDM **Poernomo Yusgiantoro** ketika meresmikan *Pertamina Way*, 16 Juni 2007.

“Pada waktu itu saya katakan, kalau Pertamina tidak berbenah diri dan menyikapi masuknya pemain-pemain baru, Pertamina pada jangka menengah dan jangka panjang akan tenggelam,” katanya.

Di Jakarta, sekarang, ada SPBU Shell dan Petronas. Beberapa perusahaan asing lain sudah bersiap-siap hendak membuka gerainya di Indonesia.

Kedatangan Shell dan Petronas di bisnis BBM bukan tanpa musabab. Ada arus perubahan yang sedang menggelontor menyapu segala sisi kehidupan warga dunia. Dampaknya turun mengalir hingga sistem terkecil di tengah masyarakat dunia.

ARUS PERUBAHAN

Sistem ekonomi sosialis runtuh menyusul ide pembaruan *perestroika* yang dilontarkan tahun 1987 oleh Presiden Uni Soviet (saat itu) **Mikhail Gorbachev** yang mengantarkan runtuhnya negara raksasa Uni Soviet tahun 1991.

Giliran paham perdagangan bebas atau liberalisasi perdagangan versi Amerika dan kawan-kawan di negeri barat tidak terbendung. Arus globalisasi seperti diramalkan futurolog **John Naisbitt** menjadi kenyataan.

Paham ini menolak proteksi, monopoli, dan oligopoli dalam perdagangan. Negara-

negara “dipaksa” mengikuti ketentuan organisasi perdagangan dunia, *World Trade Organization* (WTO) dan arus *The General Agreement on Tariff and Trade* (GATT).

Semua negara mesti mengikutinya, tidak terkecuali Indonesia. Tidak bisa tidak? Ya, karena situasinya sudah mengarah pada pembentukan kelompok perdagangan.

Perjanjian Uni Eropa (*Treaty of European Union*) di Maastrich, Belanda, tahun 1992, mewujudkan wilayah Eropa sebagai “satu wilayah.” Satu kesatuan ekonomi, keuangan, perdagangan, perbankan, industri, pertanian dan keamanan.

Masyarakat Ekonomi Eropa ini faktanya justru menciptakan cara proteksi sendiri. Isu lingkungan hidup dan hak asasi manusia menjadi koridor mereka. Makanya sebagian ekspor Indonesia ke negara-negara terkendala seperti gamen dan kayu, serta barang kerajinan.

Di Amerika Utara muncul kelompok NAFTA (*North America Free Trade Agreement*) tahun 1992.

Sementara di Asia Tenggara terbentuk AFTA (*ASEAN Free Trade Area*). Dan untuk Asia Pasifik Indonesia pun harus bergabung dengan APEC (*Asia-Pacific Economic Cooperation*). APEC yang merupakan komitmen untuk perdagangan bebas, investasi, dan reformasi ekonomi di wilayah Asia Pasifik didirikan 1989.

Situasi ini yang menyeret Indonesia mengubah konstelasi ekonomi dan bisnisnya. Globalisasi telah memaksa semua penghuni bumi untuk mengubah diri. Suka tidak suka, mau tidak mau.

MEMANG HARUS IKUT BERUBAH

Sejak 1994 Pertamina sudah merasakan arus perubahan tersebut. Restrukturisasi pun digelar saat itu. Tapi mengubah 180 ke arah 180 derajat bukan perkara mudah.

Yang paling terasa, lahirnya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah yang menyeret setiap kabupaten dan provinsi terusik untuk memperoleh pendapatan asli daerah (PAD) dari berbagai sumber.

Sumber daya alam migas menjadi primadona bagi kabupaten/kota, dan provinsi yang terdapat sumber daya alam tersebut. Euforia tersebut cukup merepotkan Pertamina di unit-unit operasi.

Juga munculnya UU No. 25 Tahun 1999 tentang *Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*, serta UU No. 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Hal yang membawa iklim baru yang bertentangan dengan posisi Pertamina sebagai pemegang monopoli perusahaan migas di Indonesia.



Foto: B&W/OSK, Pertamina

Workshop Culture Change : Ada kondisi budaya kinerja di Pertamina yang harus diperbaiki. Untuk itu diperlukan *skill-skill* praktis yang bisa diterapkan dalam operasional sehari-hari. *Skill-skill* praktis itu yang di-*workshop*-kan. *Champion* Transformasi Pertamina Ferederick ST Siahaan selalu menekankan perubahan praktis.

UU No. 44 Prp Tahun 1960 dan UU No. 8 Tahun 1971 yang memberikan keistimewaan kepada Pertamina sebagai pemegang monopoli perusahaan migas di Indonesia dengan sendirinya harus diubah dan disesuaikan.

Terbit UU No. 22 Tahun 2001 adalah konsekuensi dari perubahan nasional yang ada. Konstelasi yang berubah yang lalu diikuti oleh perubahan regulasi akhirnya memaksa Pertamina juga berubah.

Sisi tuntutan masyarakat juga ikut memaksa perusahaan ini untuk berubah, bahkan

berubah secara cepat. Bagaimana bisa bertahan dengan *status quo* kalau situasi eksternalnya seperti itu?

Dirut Pertamina **Ari H. Soemarno** menyadari gerak perubahan dengan segala kelemahan dan budaya masa lalu sulit dipaksa dengan lebih cepat lagi. Tapi Ari H. Soemarno tetap menekankan harus cepat.

“Kita memerlukan pengertian seluruh pekerja, bahwa ini perlu cepat. Kalau kita tidak berubah sekarang, kapan?”

Secara konkret Dirut menunjuk satu hal,

pembukaan pasar bebas. Menurutnya kalau dengan kondisi sekarang — belum benar-benar siap — kita akan mengalami banyak sekali kesulitan. “Kita berpacu dengan waktu. Semua kita harus secepat mungkin menyesuaikan. Memang berat,” katanya berharap.

MENDUNIA: PILIHAN!

Sejak medio 2006 Pertamina melakukan percepatan transformasi atau restrukturisasi. Karena selama 11 tahun (1994 - 2005) gelindingan restrukturisasi terasa merayap lambat.

Tapi memang banyak sisi yang *uncontrollable* Pertamina. Misalnya saja sisi regulasi — sebelum terbit UU No. 22 Tahun 2001 — menjadi “penahan” gerak perubahan Pertamina.

Lalu sisi *customer focus* atau *customer satisfaction* yang seharusnya dianut oleh seluruh pekerja Pertamina tidak gampang diterapkan. Mental birokrat yang bekerja di perusahaan pemegang monopoli terlalu biasa didatangi orang. Tak ada kata melayani.

Pertamina yang saat itu bergerak lamban dengan organisasi yang gemuk dan SDM yang melimpah ruah (tahun 1994 sekitar 45 ribu pekerja), bukan hal gampang menyulapnya menjadi organisasi ramping dan lincah.

Sekarang pekerja Pertamina tinggal 18.745 orang (status 1 Januari 2007). Sukses melakukan rasionalisasi melalui pensiun alamiah dan pensiun atas permintaan sendiri (APS) telah mengubah wajah perusahaan ini lebih efisien dan lincah.

Namun sukses di sisi pengurangan kuantitas tidak serta-merta diikuti perubahan kualitas. Kompetensi barangkali SDM Pertamina tidak diragukan. Tapi budaya kerja yang mendukung PT Pertamina (Persero) yang sedang menanjaki jalan kelas dunia, itulah yang kali ini menjadi gawean tidak gampang perusahaan ini.

Kinerja perusahaan lumrah diukur dari kinerja keuangan. Seberapa besar EBITDA, produksi berapa juta per barel per hari, dan lain-lain. *Output*-nya Pertamina selalu untung dan memberikan kontribusi besar kepada Negara.

Tahun 2004 Pertamina memberikan dividen sebesar Rp 4 triliun. Sementara tahun 2006 Rp 11,95 triliun! Fantastis! Atau separuh dari jumlah *income* Pemerintah dari sektor BUMN.

Untuk setoran dari kegiatan hulu, yaitu pendapatan negara bukan pajak (PNBP) tahun 2004 sebesar 332 juta dolar AS, lalu 2005 526 juta dolar AS, dan tahun 2006 sebesar 828 juta dolar AS.

Dari ukuran itu Pertamina sukses besar! Bandingkan misalnya dengan badan usaha milik negara yang diistilahkan oleh Presiden SBY sebagai PT Rugi Terus, posisi Pertamina tidak bisa diremehkan.

Tetapi kalau ukurannya bahwa Pertamina harus menjadi kelas dunia, kinerja yang ada tidaklah cukup. Produksi minyak mentah atau gas bumi seberapa besar wajar kalau dibandingkan orang dengan perusahaan asing yang ada di negara kita.

Lalu *cost per barrel* untuk pengolahan berapa juga tidak bisa dilepaskan dari perbandingan

kilang-kilang perusahaan kelas dunia.

Dibandingkan dan dituntut untuk tampil seperti perusahaan kelas dunia. Cita-cita menjadi perusahaan kelas dunia ditetapkan oleh Pertamina tidak sebatas keinginan dan utopia. Adalah pilihan di tengah persaingan, apakah menjadi perusahaan kecil tapi terombang-ambing dan terseret-seret, atau sekalian saja jadi pemain dunia tapi mantap dan kuat?

Karena posisi Pertamina di jajaran perusahaan kelas dunia masih perlu menaikkan level. Dirut Ari H. Soemarno pernah membeberkan perbandingan belanja modal (*capital expenditures* atau *capex*) yang dibuat oleh McKinsey, atas BUMN dan perusahaan-perusahaan swasta negara lain dalam kurun 2003 - 2005.

Capex Pertamina sebesar 0,6 miliar dolar AS. Sementara perusahaan BUMN dan swasta di berbagai negara berkisar antara 1,9 miliar dolar AS hingga 16,0 miliar dolar AS.

“Oleh karena itu, kapasitas bersaing kita terbatas,” kata Ari H. Soemarno (*WePe Agustus 2006*).

Ini sekadar contoh pembandingan, betapa Pertamina masih harus membangun diri lebih besar lagi. Trend yang terjadi sekarang adalah perusahaan migas tidak berkulat hanya di dalam negeri. SPC Singapura, Petronas Malaysia, dan PTT Thailand, atau PetroChina adalah sekadar contoh.

Tapi jangan sepelekan Pertamina juga. Direktorat Hulu sudah merambah ke banyak negara, dari mulai Libya, Irak hingga penjajakan di Sudan dan Ecuador. Kemudian dalam bentuk kerja sama tripartit di Vietnam dan Malaysia bersama Petronas dan PetroVietnam.

Untuk hilir Pertamina kerja sama dengan SK Corporation untuk pemasaran pelumas di Pakistan.

Tak mudah membangun perusahaan besar. Tapi bukan tidak mungkin. Presiden Susilo Bambang Yudhoyono ketika berkunjung ke Pertamina, 14 Juni 2006, menghembuskan tekad kepada jajaran pimpinan Pertamina. *To make the impossible to become possible.*

Presiden berujar, “*Change threat and challenge into opportunity and benefit.* Ubah itu! Jangan biarkan selamanya menjadi masalah. Jangan biarkan selamanya menjadi tantangan!”

TEMA FUNDAMENTAL

Judul perubahan Pertamina jelas, yaitu mengubah masa lalu yang sekiranya tidak cocok lagi untuk sebuah entitas bisnis yang sungguh-sungguh murni dan konsekuen.

Mengapa harus mengambil tema fundamental bagaimana perusahaan ini membangun pola pikir dan perilaku yang bebas korupsi dan

berfokus pada pelanggan?

Stigma paling parah yang ditunjukkan ke muka Pertamina adalah KKN! Begitu melekat dan mencoreng.

Stigma itu sekarang dibalik 180 derajat dalam program konkret *Pertamina Clean*. Dirut Ari H. Soemarno langsung memelopori program yang satu ini.

Selain itu budaya melayani juga sedang terus digalakkan di internal Pertamina. Contoh yang sudah terasa adalah program *Pertamina Way* yang merupakan konsep perbaikan pelayanan di SPBU Pertamina dengan memakai standar dunia.

Ini hendak membalikkan budaya masa lalu yang cenderung ingin dilayani, feodalistis, dan tertutup. Ketika masih monopoli pengusahaan migas di Indonesia perilaku seperti itu tak terasa dampaknya Tetapi sekarang?

“Coba berlaku seperti itu sekarang, pembeli akan lari ke perusahaan lain,” ujar Kepala Divisi Komunikasi **Toharso**.

Kehadiran perusahaan pesaing di penjualan pelumas, BBM, dan mungkin nanti LPG, harus dihadapi dengan pola pikir dan perilaku yang sebaliknya dari pola pikir dan perilaku masa lalu.

“Kita harus mendekati konsumen dan calon konsumen. Ayo kita keluar, datangi mereka, hubungi mereka,” kata Toharso mengajak.

Melayani konsumen! Itu yang sekarang digerakkan oleh Pertamina. Budaya melayani tak hanya di pemasaran dan niaga, tetapi juga di fungsi-fungsi lain yang bersifat berhubungan dengan eksternal.

Tak hanya itu, Pertamina pun sedang mengembangkan budaya baru dalam hal keledanan (*role model*) kepemimpinan. Budaya perubahan wajib didukung oleh contoh dari atas, yaitu pimpinan.

Paradigmanya, semua individu pekerja adalah pemimpin dari mulai pemimpin untuk diri sendiri sampai pemimpin tim, fungsi, dan seterusnya hingga ke atas. Perubahan tidak mengandalkan atasan semata, tapi semua individu pekerja.

Yang tak kalah penting, hubungan Pertamina dengan semua pemangku kepentingan eksternal (*external stakeholders*) akan lebih dikelola lebih baik. Dalam semangat melayani dan keterbukaan, pengelolaan komunikasi dengan *external stakeholders* menjadi relevan.

Semua, semua, dan semua skenario perubahan itu berada dalam lingkup besar—“perubahan Pertamina” yang kemudian dibagi ke dalam tema-tema fundamental dan tema-tema bisnis. Itu baru bisa terwujud kalau adanya perubahan budaya kinerja di kalangan pimpinan dan pekerja Pertamina. •(Tim WePe)

MEMBACA BUDAYA KINERJA

Ketika perjalanan transformasi Pertamina dipercepat pertengahan 2006 lalu, ada kebijakan perubahan budaya kinerja (*Performance Culture Change*). Sebelum melakukan apa yang harus dibenahi dan diubah, Deputy Direktur Pengembangan SDM dan Organisasi **Rukmi Hadihartini**, langsung menggelar *mapping*, pemetaan budaya kinerja Pertamina itu seperti apa.

Tujuan Rukmi saat itu setelah selesai survei, maka seperti apa hasilnya, akan dipetakan seperti apa budaya Pertamina itu. Lalu dicari penyebab utamanya apa. Dari situ ditentukan tema tindakan yang diperlukan.

"Pertamina akan membuat program-program prioritas sehingga perubahan ini bisa dilaksanakan," ungkap Rukmi beberapa waktu lalu.

Seperti apa program perubahan budaya, memang akhirnya tergantung daripada hasil *mapping* tersebut.

BUDAYA KINERJA

Menghadapi kenyataan bahwa wilayah budaya itu sangat luas, dari mulai apa yang ada

dalam pikiran manusia; apa yang menjadi kebiasaan sehari-hari; hingga wujud benda karya budaya yang bisa dilihat dan diraba; Pertamina merasa penting untuk membatasi pada sisi yang diperlukan oleh sebuah perusahaan.

Yang diperlukan adalah budaya kinerja (*performance culture*). Maka program perubahan budaya itu berada pada lingkup **performance culture change (PCC)**.

Kalau merujuk pada pendapat **J.J. Hoeningman** yang melihat wujud budaya itu terbagi tiga — gagasan, aktivitas, dan artefak — maka budaya kinerja lebih pas ditempatkan pada titik jenis budaya berbentuk gagasan dan aktivitas.

Kebiasaan dan pola pikir adalah dua hal yang sering disorot dalam wacana tentang budaya kinerja di Pertamina. Itulah *behavior and mindset*.

GUNUNG ES

Cara melakukan sesuatu di lingkungan perusahaan digerakkan oleh sesuatu yang tidak terlihat. Itu yang diistilahkan sebagai gunung es. Yang ada di bawah — yang tidak terlihat — jauh lebih besar ketimbang yang terlihat.

Konsultan McKinsey mengistilahkan kinerja bisnis sebagai yang bisa dilihat karena indikator pencapaiannya gampang dilihat. Misalnya EBITDA, atau tingkat produksi, *cost per barrel* di pengolahan, dan lain-lain.

Sementara *mindset* dan nilai di dalam organisasi — yang justru bagian terbesar dari gunung es dan ada di bawah permukaan — sulit diukur. Padahal itulah yang disebut *culture change* yang merupakan penggerak perusahaan.

Barangkali budaya kinerja seperti dimaksud McKinsey adalah jenis budaya berbentuk gagasan atau aktivitas seperti disebutkan J.J. Hoeningman.

OPP SURVEY

Untuk memetakan budaya kinerja Pertamina seperti apa, pada Oktober sampai Desember 2006 dilakukan **OPP Survey** atau *Organizational Performance Profile Survey*, yang jelas-jelas hendak merekam profil kinerja organisasi.

Yang direkam lewat survei ini adalah budaya yang tidak terlihat (*what we can't see*) seperti: *mindset, personal values, beliefs, thinking*, dan



Foto: BR/Dok. Pertamina

Sebelum ada survei *Organizational Performance Profile (OPP)*, pada Februari 2006 Pertamina juga sudah mengadakan *employee opinion survey* secara tertulis untuk para perwakilan pekerja dari berbagai fungsi di Direktorat Umum & SDM. Survei ini sebenarnya untuk memetakan budaya kinerja sebelum dilakukan tindakan untuk memperbaiki sisi-sisi yang belum baik.

need.

Tetapi menurut Rukmi, survei ini juga sebenarnya akan bisa merekam budaya yang kasat mata (*what we can see*), seperti *practices, outcomes, behaviors*, dan *individual performance*.

“Perubahan budaya ini membuat suatu *building block* untuk mendukung kegiatan operasional yang nantinya akan tercermin dalam kinerja keuangan,” jelas *Team Leader Program PCC Gusrizal* di kesempatan berbeda.

SEMBILAN ELEMEN

Ada sembilan elemen sebagai tolok ukur dalam *OPP Survey* dalam merekam sejauhmana wajah budaya kinerja di perusahaan.

- (1) kepemimpinan (*leadership*),
- (2) akuntabilitas (*accountability*),
- (3) kapabilitas (*capability*),
- (4) motivasi (*motivation*),
- (5) kordinasi dan kontrol (*coordination and control*),
- (6) orientasi eksternal (*external orientation*),
- (7) inovasi (*innovation*),
- (8) arah (*direction*), serta
- (9) lingkungan dan nilai (*environment and values*).

Elemen-elemen tersebut dibagi tiga untuk mengetahui sejauhmana tingkat **keselarasan, eksekusi, dan pembaruan** di perusahaan.

HASILNYA?

Maka pada Oktober 2006 dilakukan survei terhadap 1.543 responden yang dilakukan secara random terhadap level Direktur, Deputi Direktur, Kepala Divisi, General Manager, Manajer, Asisten Manajer, Ahli Utama Kantor Pusat, Supervisor, Operator, dan lain-lain.

Hasil survei telah merekam sejauhmana persepsi responden mengenai kepemimpinan, kapabilitas, akuntabilitas, dan lain-lain di perusahaan.

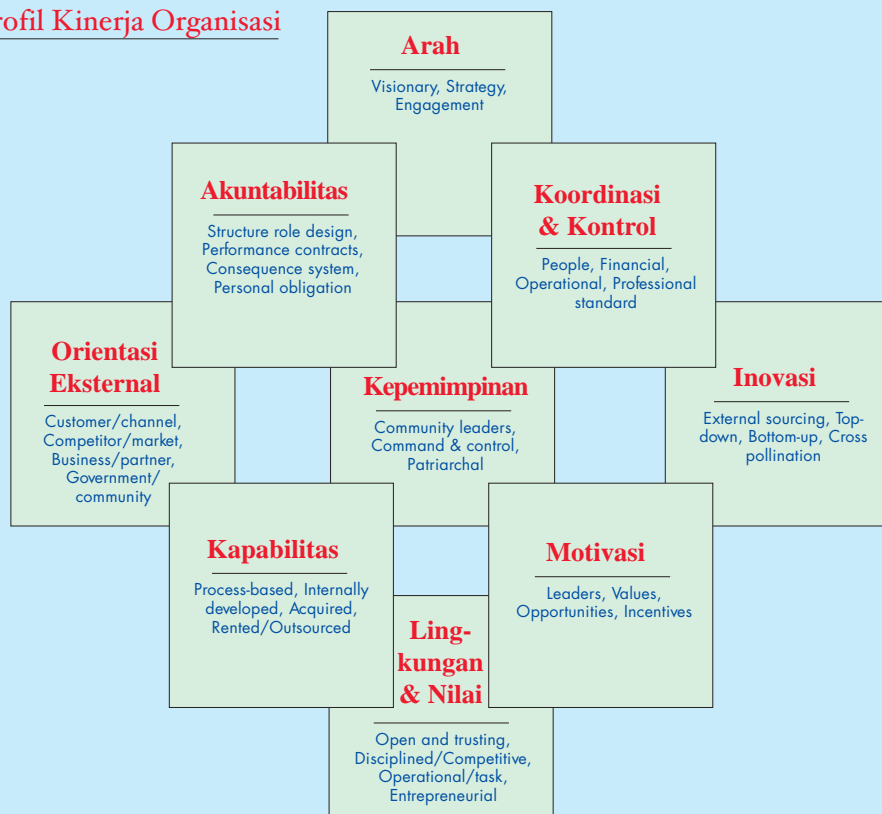
Lalu kesembilan elemen itu masih di-*cross check* dengan *outcome*-nya, yaitu hasil surveinya; dan bagaimana *result*-nya (hasil dalam prakteknya).

Mardiani dari Tim Transformasi Pertamina menjelaskan, “Hasil itu adalah persepsi responden tentang kesembilan elemen tadi,” jelasnya.

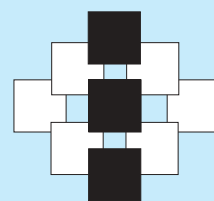
Yang menjadi pertanyaan penting, apakah apa yang dipersepsikan responden itu juga

Sembilan Elemen Tolok Ukur Kinerja Organisasi

Profil Kinerja Organisasi



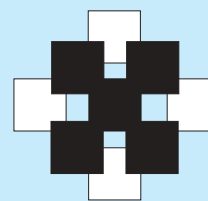
Budaya kinerja terdiri atas 9 aspek dari 3 kelompok besar



Keselarasan

Keselarasan

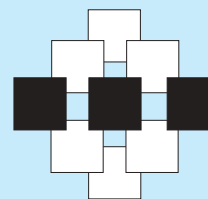
Kemana organisasi menuju, apa tujuan dan strateginya, dan seberapa suportif lingkungan internalnya?



Eksekusi

Eksekusi

Bagaimana organisasi mengeksekusi strategi dan melaksanakan operasinya?



Pembaruan

Pembaruan

Bagaimana organisasi memahami, berinteraksi, menanggapi, dan beradaptasi terhadap situasi dan lingkungan eksternalnya?

seperti itu di tingkat prakteknya atau faktanya? “Apakah persepsi dan praktek sama?”

Mulailah digelar berbagai metode “*cross check*” untuk mencari persepsi dan fakta mengenai budaya Pertamina. Intinya dibedakan antara budaya dalam **persepsi** dan budaya dalam **praktek**.

Focus group discussion yang melibatkan peserta dalam bentuk diskusi langsung merupakan bentuk survei antara lain dengan memberikan pertanyaan yang mengarah ke identifikasi fakta. Tiap direktorat, lengkap dari Direktur sampai ke jajaran asisten manajer, mendiskusikan hal tersebut.

Sementara itu di tingkat Direksi dilakukan wawancara masing-masing secara individual. Ini merupakan *cross check* persepsi budaya dari jajaran Direksi, menanggapi persepsi budaya versi pekerja.

Sesi berikut, *mirror discussion*, di mana seluruh anggota manajemen hadir dan berdiskusi secara bersama-sama. Persepsi dan fakta budaya kinerja semakin menunjukkan wajahnya.

“Hasilnya ada *gap* antara persepsi responden dengan fakta yang sesungguhnya,” jelas Mardiani lagi.

Misalnya untuk pertanyaan elemen *akuntabilitas*. Apakah responden setuju dengan pernyataan bahwa **Pekerja di perusahaan ini tahu pekerjaan apa saja yang menjadi akuntabilitas mereka**. Hasilnya, 84 persen responden menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut!

Tetapi ketika di-*cross check* dengan memakai jenis pertanyaan berbeda, hasilnya yang menyatakan setuju hanya 46 persen! Lebih rendah.

Ada *gap* antara akuntabilitas menurut persepsi responden yang ternyata baik (84 persen) dengan akuntabilitas pada tataran hasil atau fakta (46 persen).

KESELARASAN. Yang dimaksud keselarasan ini adalah ke mana organisasi itu menuju? Apa tujuan dan strateginya? Seberapa suportifkah lingkungan internalnya?

Nah, untuk merekam keselarasan ini, bisa diidentifikasi dari tiga elemen, yaitu *arah, kepemimpinan, dan lingkungan dan nilai*. Sejauhmana persepsi, anggapan, mungkin perasaan pekerja mengenai tiga hal tersebut, melalui jawaban mereka terhadap pertanyaan yang diajukan.

EKSEKUSI. Seberapa baik perusahaan atau organisasi itu dalam hal tingkat eksekusi? Bagaimana organisasi mengeksekusi strategi dan melaksanakan operasinya?

Mengidentifikasi bobot eksekusi, *OPP Survey* menekankan pada empat elemen, yaitu *kepemimpinan, akuntabilitas, kapabilitas, motivasi, dan koordinasi dan kontrol*.

PEMBARUAN. Ini hal ketiga yang menjadi ukuran seberapa baik bobot budaya kinerja sebuah perusahaan. Sisi pembaruan! Bagaimana organisasi memahami, berinteraksi, menanggapi, dan beradaptasi terhadap situasi dan lingkungan eksternalnya?

Perusahaan yang adaptif. Perusahaan yang memperhatikan aspirasi *stakeholders*-nya. Apakah Pertamina berada di bobot mana dalam sisi ini?

Tiga elemen menjadi tolok ukur dalam merekam persepsi pekerja mengenai sejauhmana bobot pembaruan di perusahaan ini. Ketiga elemen itu adalah *kepemimpinan, orientasi eksternal, dan inovasi*. ●●●

Ini sekadar contoh.

Jadi, memang secara umum hasil seluruh pemetaan budaya kinerja, menunjukkan, Pertamina itu masih belum memiliki budaya yang ideal dalam prakteknya.

Dalam menilai hasil survey, baik untuk tingkat persepsi maupun praktek, *OPP Survey* memiliki peringkat-peringkat, dimulai dari peringkat tertinggi, yaitu *khusus (distinctive)*, *bebat (superior)*, *biasa saja (common)*, dan *tidak efektif (not effective)*.

Nab, dalam persepsi responden, di Pertamina itu sudah *superior* di sisi *akuntabilitas, kapabilitas, dan motivasi*. Sementara elemen-elemen lain masih peringkat *common*.

Sedangkan dalam tingkat praktek ditemukan hasil yang lebih rendah dibandingkan persepsi.

ADA MODAL UNTUK BERUBAH

Walaupun kalau merujuk pada hasil *OPP Survey* dan proses-proses pemetaan berikutnya terlihat bahwa peta budaya kinerja Pertamina masih harus digenjot lagi peringkatnya, tapi perusahaan ini boleh bernafas lega, karena pada beberapa sisi penting, ternyata SDM Pertamina itu memiliki modal yang dapat dijadikan “peluru” untuk perbaikan budaya kinerja perusahaan.

Modal pertama, *pekerja memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan*.

- (1) *Saya bangga dapat bekerja di Pertamina* (93 persen setuju);
- (2) *Saya merasa dapat mempengaruhi terciptanya sukses perusahaan pada masa depan* (84 persen setuju);
- (3) *Di Pertamina kita berkomitmen untuk “menjadi yang terbaik”* (92 persen setuju).

Modal kedua, *pekerja juga terbuka terhadap perubahan status quo*.

- (1) *Agar sukses berkompetisi di lingkungan baru, kita harus mengubah tradisi dan cara kerja kita* (93 persen setuju);
- (2) *Kita tidak akan maju di perusahaan ini jika kita tidak berani mengambil risiko dan menerima kemungkinan gagal* (88 persen setuju).

Modal keketiga, *dan sangat mengharapkan adanya pengarahan pemimpinnya*.

- (1) *Pekerja tidak akan berubah jika mereka tidak melihat pemimpinnya melakukan sesuai apa yang mereka katakan* (72 persen setuju);
- (2) *Sukses kita bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memberikan contoh nyata mengenai bagaimana seharusnya bertindak* (69 persen setuju).

Terlihat, kebanggaan orang-orang Pertamina menjadi pekerja di perusahaan milik negara terbesar ini hampir mencapai titik sempurna. Ini modal awal bagi Pertamina untuk menggerakkan SDM-nya ke arah perubahan.

Terlebih lagi ada keyakinan bahwa mereka merasa dapat mempengaruhi terciptanya sukses perusahaan pada masa depan. “Ini adalah modal,” kata Deputi Direktur Pengembangan SDM dan Organisasi **Rukmi Hadihartini**.

Lebih penting lagi, komitmen untuk menjadi yang terbaik ternyata begitu kuat. Terlebih lagi ada pemikiran, bahwa untuk sukses di lingkungan baru harus dilakukan dengan perubahan.

“Ini sebetulnya semua mau berubah. Kalau ini betul-betul dilakukan tidak hanya ditulis, kita bisa berhasil,” tegas Rukmi.

Mereka juga yakin untuk berubah harus berani mengambil risiko. Namun, ada yang masih menjadi catatan, bahwa perubahan itu harus ditunjukkan oleh keteladanan pimpinan. •

PENDORONG ITU SEDIKITNYA 30 PERSEN

Perubahan budaya harus didorong (*driven*) atau ada dorongan (*driver*). Harus ada kemauan dan kesadaran alias komitmen pada diri pihak yang hendak diubah atau mengubah budayanya. Karena suatu budaya itu hidup disebabkan oleh adanya “penganut” budaya itu. Dan karenanya suatu budaya akan lenyap, hilang, dan berganti pun disebabkan oleh peran para penganutnya sendiri.

Apakah 18.745 pekerja Pertamina mau mengubah budayanya? Menyempurnakan budayanya?

Dibutuhkan setidaknya 30 persen dari jumlah komunitas yang ada untuk bisa terjadi pergerakan perubahan budaya. Banyak sekali sumber yang merumuskan angka 30 persen ini sebagai pendorong. *Principles of Condensed Matter Physics* (Cambridge University Press); *Models for Innovation Diffusion* (Sage); *Time: A New Research Lens* (*Academy of Management Review*); dan analisis dari McKinsey.

Kenapa harus 30 persen?

Disebutkan, bahwa adopsi sebuah kebiasaan baru oleh 30 persen populasi bisa merepresentasikan sebuah *tipping point* , karena pada titik 30 persen ini:

- Cara baru dalam perilaku dan berpikir terdorong dengan sendirinya. Angka 30 persen adalah suatu jumlah yang cukup bisa mendorong, mendukung, dan meng-*coach* kelompok lain dalam perubahan tersebut.
- Perubahan itu dirasakan dan tak bisa dihindari. Mereka yang tidak berubah biasanya melihat perilaku orang 30 persen sebagai mayoritas dalam cara baru.
- Semua orang bisa disentuh. Pola interaksi biasanya 30 persen orang itu memiliki hubungan dekat dengan 70 persen sisanya.

Angka 30 persen adalah minimal. Dengan jumlah pekerja Pertamina sekarang (status per 1 Januari 2007) maka persentase minimal itu menunjuk angka 5.623 orang pekerja.

“Kita ingin budaya kinerja itu dilakukan oleh semua orang secara bersama-sama,” tegas **Nina Pramono**, *Ambassador* Perubahan Budaya Dit. SDM dan Umum.

Oleh karenanya, dikembangkan apa yang disebut *role model*. Intinya di dalam perubahan itu diperlukan suatu keteladanan, kepelopor, dorongan, dan *coaching* kepada lingkungannya.

Yang harus menjadi *role model*, tidak hanya pimpinan tertinggi saja, tetapi juga pimpinan operasional, bahkan individu-individu pekerja. Mereka adalah pimpinan bagi dirinya sendiri.

Siapa yang harus memulai?

Bagaimana membangun kesadaran agar orang-orang internal itu segera memulai?

Darimana dimulai semua itu?

DIMULAI DARI MANA?

Pertamina telah mamakai pola yang cukup teruji di sejumlah perusahaan dunia dalam mengubah budaya kinerjanya (lihat gambar).

Nina Pramono menjelaskan soal ini, bahwa pada titik bawah kiri adalah kondisi kita “tidak sadar bahwa budaya kita itu kurang sempurna.”

“Kalau kita tidak sadar bahwa kita tidak begitu sempurna, ya di situlah mandeknya,” jelas Nina.

Dari titik bawah kiri itu, harus didorong hingga masuk ke titik atas kiri. Di situ adalah kondisi kita yang sudah menyadari bahwa memang ada budaya kita yang tidak sempurna. Paling tidak, tahu ada kelemahan yang harus diperbaiki.

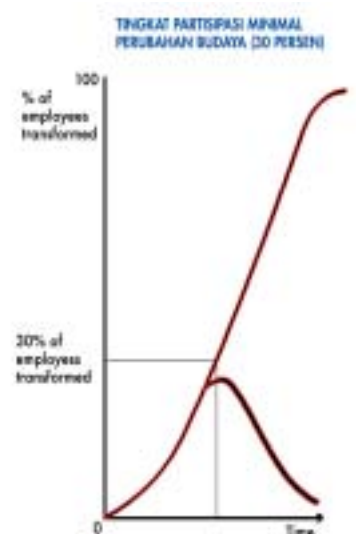
Menurut Nina, budaya kita ini memang masih bisa kita sempurnakan. Masih bisa ditingkatkan. “Kalau kita sudah sadar ada yang tidak sempurna, maka kita akan melakukan perbaikan-perbaikan,” jelas Nina yang juga *GM Pertamina Learning Center (PLC)*.

Lalu kalau sudah sadar harus melakukan perbaikan-perbaikan, menurut Nina, “Kita akan mencari cara-cara baru, cara kerja yang bisa mendorong menjadi lebih baik.”

Pada posisi ketiga (titik atas kanan) adalah belajar cara bekerja yang membangun dan meningkatkan kinerja budaya yang lebih berhasil.

Budaya baru, menurut Nina, kita ketahui, kita kuasai, kemudian kita praktekkan secara terus-menerus menjadi cara kerja yang baru, cara kerja yang lebih baik.

Pada titik keempat (bawah kanan) adalah kondisi di mana kita tidak sadar dengan pola-pola kerja kita, tetapi ada bagusnya karena kita sudah berada pada posisi yang sudah berubah. Posisi pada budaya kerja yang sempurna,” Karena kita sudah mengalami suatu transformasi, mengubah cara kerja, mengubah budaya kinerja,” jelas Nina Pramono. •



BELAJAR HAL-HAL PRAKTIS

Mapping, itulah langkah awal Deputi Direktur Pengembangan SDM dan Organisasi **Rukmi Hadihartini** beserta timnya dalam rangka perubahan budaya.

Langkah pertama, survei, dilakukan Oktober - Desember 2006 lalu. Itulah survei profil kinerja organisasi atau *organizational performance profile* (OPP). Melibatkan 1.543 responden.

“Hasil OPP Survey itu sebagai potret kita. Memetakan budaya kita sekarang itu diukur dari sembilan elemen,” kata Rukmi.

Hasil survei OPP adalah sejauhmana persepsi responden mengenai budaya kinerja di Pertamina. Bukan fakta, bukan praktek. Sekali lagi, baru persepsi.

Pertamina memiliki beberapa kelemahan dan beberapa hal positif sebagai modal untuk perubahan.

Setelah survei diselidiki lagi kenapa kondisi budaya kinerja Pertamina seperti itu? Untuk keperluan ini ada tiga tahapan yang dilakukan. (1) *Focus group discussion*, sebuah diskusi yang sesungguhnya merupakan survei tatap muka. Ini melibatkan berbagai jabatan, umur, dan pendidikan. “Apa yang diperoleh dari hasil survei di-counter di forum tersebut,” jelas Rukmi.

(2) Wawancara dengan *top management*. Dengan hasil survei OPP, apa sih yang diinginkan Direksi untuk dilakukan segera? Setelah wawancara masing-masing, Direksi melakukan forum bersama dalam *Mirroring Discussion*. Apa prioritas yang akan dilakukan dari enam tema tindakan?

(3) *Fact Finding*, menganalisis fakta. Dari situ ditentukan enam tema tindakan.

“Dari tema-tema tindakan ketemu penentuan modul-modul apa yang kira-kira memperbaiki aspek-aspek yang masih lemah,” jelas Rukmi Hadihartini.

ENAM TEMA AKSI

Keenam tema tindakan yang ditetapkan adalah:

- (1) keterbukaan dan transparansi;
- (2) membangun akuntabilitas akan hasil;
- (3) sistem *reward* dan konsekuensi yang berbasis kemampuan;

- (4) membangun kapabilitas kelas dunia;
- (5) menggerakkan visi transformasi;
- (6) mendukung dan mengembangkan calon pemimpin.

“Tema-tema aksi itu berintisari dari *gap* itu. Untuk mengatasi dari *gap* yang ada muncullah enam tema aksi itu,” ungkap **Mardiani** dari Tim Transformasi.

Keenam tema aksi itu relevan dengan persoalan yang ada di Pertamina. Boleh dikatakan, bahwa enam tema tindakan ini sebagai jawaban atas *gap* yang ada, antara persepsi dan fakta.

“Dan itu bukan berarti kita jelek. Hanya dengan tema aksi itu maka *gap* itu bisa lebih diminimalisir,” kata Mardiani.

Dari enam tema tindakan itu merumuskan *influential model* di mana ada empat hal yang utama, yaitu:

- (1) Memberikan pengertian kepada pekerja bahwa kita harus berubah;
- (2) Membangun bakat dan keahlian untuk ikut dalam proses perubahan itu;
- (3) Menegakkan dengan mekanisme formal;
- (4) *Role modeling*.

Untuk hal kedua, pekerja diberi *upskilling* melalui *workshop*. Hal kedua ini yang menggunakan modul-modul tersebut.

SINOPSIS ENAM MODUL

Jangan anggap enteng modul-modul yang diajarkan di serangkaian *workshop* perubahan budaya kinerja. Bukan sekadar modul.

Semua yang diajarkan di dalam modul-modul tersebut adalah *best practice* yang sudah teruji di perusahaan-perusahaan kelas dunia.

Simak satu per satu, maka Anda akan menemukan titik lebih dari modul itu dibandingkan dengan apa yang kita temukan sehari-hari selama ini. Realistis, efektif, baku, dan mudah diterapkan.

- (1) **Dasar-dasar Kepemimpinan** (*Leadership Fundamental*).

Modul ini memberikan satu titik perhatian pada peran keteladanan, kepeloporan, sikap memulai dari diri sendiri, dan itu berada pada setiap individu pekerja. Keteladanan diletakkan tidak hanya pada pimpinan tertinggi. Tapi juga

pada semua level.

Leadership fundamental, bukan istilah aneh. Tetapi ketika di situ disodorkan apa yang disebut *role modeling*, barulah banyak orang tersadar betapa kita selama ini mengabaikan peran keteladanan, “Seorang *role model* tidak ‘omdo’. Tidak omong *doang*,” cetus Mardiani.

- (2) **Mendengar secara Aktif** (*Active Listening*).

Mendengar, lebih dikenal sebagai pekerjaan pasif. Terkadang tak gampang memerankan diri sebagai pendengar yang baik. Menghargai pendapat orang; memahami ide atau bahkan problem yang dicetuskan lawan bicara.

Nah, dalam modul mendengarkan secara aktif (*Effective Listening*) ini kita disodori cara praktis apa yang disebut **MEAO** — *mirroring, exploring, acknowledge, offering*.

Dalam MEAO, struktur mendengar itu menjadi jelas, sehingga dari proses mendengarkan secara aktif ini akan melahirkan sebuah diskusi yang produktif dan saling menghargai.

- (3) **Rapat yang Efektif** (*Effective Meeting*).

Yang paling sering terlihat kacau dalam proses di perusahaan adalah dalam urusan rapat. Terlihat kacau kalau kita merujuk ke cara rapat yang efektif dengan pola **SEE** — *Scope, Engage, Execute*. Jadi antara cakupan rapat (*Scope*); pelibatan peserta dan pelibatan materi (*Engage*); serta eksekusi (*Execute*).

Coba saja kita simak bersama. Unsur *scope*, adalah lingkup, jenis, dan sifat rapat, apakah rapat untuk mengambil keputusan, *sharing* pendapat, atau untuk mengambil partisipasi dari peserta rapat.

Dalam *Engage* adalah siapa yang harus hadir dalam rapat. “Kalau rapat untuk pengambilan keputusan, lalu yang diundang bukan pengambilan keputusan, ini tidak tepat,” beber **Ernie Ginting**.

Kalau seringkali rapat gagal mengambil keputusan, itulah kebiasaan buruk yang harus diatasi dalam rapat yang efektif. Karena rapat yang efektif antara lain ditandai oleh adanya tahapan *Execute*. Ada keputusan.

Hal yang baru dalam SEE adalah kejelasan rapat. Kalau rapat untuk *sharing* pendapat,

misalnya, maka tidak usah diarahkan ke pengambilan keputusan. Karena dari kejelasan ini, sejak awal calon peserta rapat sudah mengetahui tujuan rapat; data, berkas, atau ide apa yang harus dibawa ke forum rapat.

Pada prosesnya, tidak ada deviasi, memarahkan ke topik lain, atau merambah ke jenis rapat yang lain. Memang cukup terjaga sejak awal, sehingga produktif dan efektif.

(4) Mengatasi Persoalan Inti (*Root Cause Problem Solving*).

Modul ini memberikan langkah terstruktur dalam proses pengambilan keputusan. Dimulai dari memperjelas apa yang menjadi masalah; lalu masalah itu diurai dan dipisahkan menjadi beberapa bagian, sehingga akan diketahui unsur utama dari masalah itu apa.

Setelah diketahui point-point masalahnya maka jangan berambisi menyelesaikan semua masalah dalam satu waktu.

Karena hal yang utama dari *root cause problem solving* adalah persoalan tersebut diatasi dengan solusi yang berdampak positif dan mudah diimplementasikan. Karena roh sebenarnya dari metode DSPA adalah menyelesaikan masalah secara realistis dan konkret.

Kalau kita selama ini terbiasa membuat program yang tidak realistis, maka dalam DSPA solusi itu harus mudah diterapkan.

Dimulai dari mendefinisikan masalah (*define*), strukturisasi masalah (*structure*), prioritas masalah (*prioritize*), dan rencana tindakan (*action*).

(5) *Feedback and Coaching*.

Dalam komunikasi atasan bawahan, atau sederajat dengan kolega kerja, kita seringkali dipusingkan oleh ulah, sikap, dan cara kerja teman satu tim yang rada-rada tidak membuat sreg. Melenceng dari kesepakatan tim.

Kita sebagai orang timur ada kesungkahan berbicara blak-blakan. Celakanya, kita lebih suka *ngedumel* di belakang, sementara solusi tidak kunjung diambil. Ini satu contoh saja dampak dari mandeknya komunikasi interpersonal.

Kalau tak diperbaiki kondisi ini, pengaruhnya akan melebar ke kepentingan perusahaan, karena ketidakharmonisan kerja sedang terjadi. Dan tanpa solusi.

Modul *Feedback and Coaching* memberikan tips praktis, melalui metode yang diakronimkan sebagai **OILS** dan **YMO**

Story.

Observe, Impact, Listen, Sugestion (OILS) menyarankan kepada kita, bahwa yang terlebih dulu dilakukan oleh kita manakala ada sesuatu yang mengganjal adalah melakukan observasi. Mengamati objek yang kita sorot untuk mendapatkan bukti-bukti, data-data, dan hal lain yang menjadi pembenaran kita menyampaikan suatu keluhan atau keberatan kepada orang lain. Setelah itu jelaskan bagaimana dampak-dampak dari hal yang kita keluhkan itu bagi tim.

Nanti giliran orang tersebut kita dengarkan permasalahannya apa sampai terjadi hal-hal yang kita keluhkan tersebut. Mendengar secara aktif terapkan juga di sini.

Tuntas mendengarkan secara aktif, maka mulailah diskusi dengan rekan itu solusinya bagaimana. Dalam diskusi ini Anda bisa menggunakan metode DSPA.

Sedangkan dalam proses *Coaching* metode yang diberikan adalah **YMO Story**, yaitu bagaimana cerita Anda (*Your Story*), cerita saya (*My Story*), dan cerita kita (*Our Story*) digelar.

Metode YMO Story tak lain merupakan tukar pikiran, saling mendengar, dan merumuskan titik-titik cerita yang berkaitan dengan 'kita'. Sekali lagi ini pun menggiring kita untuk berkomunikasi secara produktif.

Ketika *Your Story* digelar, maka metode OILS bisa dipakai. Lalu ketika *My Story* dilakukan maka kita boleh memakai metode MEAO. Dan pada saat giliran *Our Story* maka metode DSPA-lah yang digunakan.

(6) *Dialog Kinerja* (*Performance Dialogue*).

Dialog kinerja, baik untuk perencanaan, saat proses pelaksanaan, maupun evaluasi setelah satu periode kinerja, diberi resep SAMBAL.

Metode yang digunakan adalah SAMBAL — *Siap-siap, Apa, Mengapa, Bagaimana, Aksi Lanjut*. Ini dipakai dalam forum-forum pertemuan.

Metode SAMBAL sebagai sebuah metode dalam proses *coaching* bisa ditunjang oleh metode lain (SEE), karena proses *Siap-siap* misalnya adalah sejauhmana mempersiapkan pertemuan atau forum tersebut. Maka unsur *scope* dalam SEE menjadi hal penting di sini.

Sedangkan unsur *Apa, Mengapa, dan Bagaimana* bisa ditunjang oleh unsur *Engage* dalam metode SEE. Dan *Aksi Lanjut* didukung metode *Execute*-nya SEE.

"Jadi, memang antara satu metode dengan metode lain saling melengkapi," jelas Mardiani. •

MEMONIT

Orang itu koma. Nafasnya lemah nyaris tak terdeteksi. Apakah dia masih hidup? Di rumah sakit bisa memakai alat canggih dan detak jantung terlemah pun bisa terdeteksi, apakah seseorang masih hidup atau sudah meninggal.

Tapi umumnya orang menandai secara manual kehidupan seseorang dari urat nadi.

Pulse check! Pemeriksaan urat nadi!

Di Transformasi Pertamina istilah *pulse check* tidak digunakan untuk urusan medis seperti itu. Istilah ini menjadi sebuah analogi. Yaitu *ngecek* sejauhmana *trend* perubahan budaya dari hari ke hari.

Intinya begini ketika transformasi perubahan budaya diawali dengan sebuah survei, yaitu *OPP Survey*, maka dua tahun setelah itu *OPP Survey II* digelar. Tapi di antara dua *OPP Survey* itu dilakukan survei sederhana melalui *e-mail*. Itulah *pulse check!*

Metodologi *pulse check* dinamakan *Theme-ometer* (bukan 'termometer'). Dari sini perilaku pekerja setiap tiga bulan sekali diamati diikuti sekitar 1.000 pekerja.

Survei OPP I untuk membaca kondisi awal budaya kinerja pekerja di Pertamina seperti apa. Sedangkan survei OPP II untuk melihat hasil setelah proses perubahan budaya kinerja di Pertamina berjalan dua tahun Hasilnya nanti seperti apa? *Gitu, lho...*

UPAYA TERUS-MENERUS

Upaya perubahan budaya dilakukan terus-menerus. Dan karenanya tidak dibiarkan tanpa monitoring berkala. *Pulse check!* Di situ dibaca terus *trend-*

TARGET PERADALAH SE

Pengantar Redaksi:

Proses perubahan budaya kinerja Pertamina dilakukan terus-menerus. Kalau pada awalnya dimulai oleh survei profil kinerja organisasi (*OPP Survey*), maka hasilnya akan dicek kembali melalui *OPP Survey II*. Dan proses perubahan tidak berhenti sampai di situ. Program apa saja yang akan dilakukan? Berikut hasil wawancara tertulis *Media Pertamina* dengan *Team Leader* program *Performance Culture Change* (PCC) **Gusrizal**.

Perubahan budaya kerja telah digulirkan. Sejauhmana progress di sisi sosialisasi (workshop dll) sampai saat ini? Sampai saat ini (19 Juni 2007, *red*) *workshop* sudah dilaksanakan 11 kali untuk

OR URAT NADI

nya apakah menurun, menaik, konstan, atau fluktuatif.

Ada empat langkah bagaimana membangun budaya kinerja, yaitu:

- (1) **Memahami dan meyakini;**
- (2) **Mengembangkan bakat dan keahlian;**
- (3) **Menegakkan dengan mekanisme formal;**
- (4) **Role modeling.**

Serangkaian *workshop* yang sedang digelar dimaksudkan untuk langkah nomor (1) dan (2).

“*Workshop* perubahan budaya diperlukan sebagai ajang untuk menyamakan persepsi, menyatukan tekad, dan membuat satu kesepakatan. Kalau mau berubah, yang berubah apa-nya?” kata Hanung Budya dalam satu kesempatan.

SEHARUSNYA 5.623 ORANG

Tahun ini Tim Transformasi Pertamina untuk perubahan budaya kinerja (*Performance Culture Change*) menargetkan *workshop* diikuti sekitar 1.000 orang. Sebuah target yang masih jauh dari jumlah ideal sebanyak 5.623 orang.

Malah jumlah 5.623 orang itu bukan cuma jumlah orang yang mengikuti *workshop* perubahan budaya kinerja saja, tetapi mereka adalah orang-orang yang memang sudah berubah budaya kerjanya.

Jumlah itu, 30 persen dari seluruh pekerja

yang per 1 Januari 2007 sebanyak 18.745 pekerja. Angka 30 persen sendiri diambil dari teori yang menyebutkan berapa persen rasio pendorong perubahan dengan jumlah seluruh populasi organisasi yang bersangkutan.

Intinya, pola yang dipakai oleh 30 persen itu memiliki hubungan erat dengan 70 persen sisanya. Uniknya, gerakan perubahan oleh orang 30 persen tersebut secara psikologis sering dianggap sebagai arus mayoritas. Selain itu, angka 30 persen pun dianggap sebagai jumlah yang cukup untuk bisa mendorong, mendukung, dan meng-*coach* satu sama lain dalam arus perubahan budaya.

Ada target yang masih besar yang harus dicapai. Pihak Tim Transformasi Pertamina bidang perubahan budaya kinerja mempersiapkan beberapa inisiatif yang akan dikembangkan. Tak hanya *workshop*!

Juga ada *Friday Culture Change Classroom*. Selain itu digelar poster-poster yang menyosialisasikan materi-materi praktis yang harus dikuasai seluruh pekerja.

Bahkan telah disiapkan *Culture Change Website*. Dari *website* ini akan digelar berbagai rubrik yang akan memudahkan orang untuk memahami seputar perubahan budaya kinerja itu seperti apa? Kenapa harus diubah? Di mana saja perubahan itu dilakukan? Kapan harus dilakukan? Dan siapa sebenarnya yang harus menjadi

perubahnya? Bagaimana cara mengubahnya?

HILANGKAN “PGPS”

“PGPS” (Pintar Globlok Pendapatan Sama) alias zona nyaman dan aman bagi sang pelalai dan pesantai, pekerja yang di bawah standar yang selama ini memperoleh fasilitas yang sama dengan sang pegiat dan pencetak prestasi, pelan-pelan akan dihilangkan.

PGPS adalah bagian dari budaya kinerja yang buruk pada masa lalu. PGPS bersanding dengan budaya berlindung di balik bos.

Untuk melawan budaya buruk ini, Pertamina sedang menyempurnakan *Key Performance Indicators* (KPI) dengan tolok ukur yang lebih detail, yaitu *Performance Management System* (PMS).

Kelanjutan dari PMS adalah dibuatnya sistem *reward and consequences* berbasis kemampuan. Hal ini agar muncul keadilan dan proporsionalitas dalam penilaian kinerja.

Jadi, program perubahan budaya kinerja beriringan dengan program PMS dan *reward and consequences* berbasis kemampuan.

Sejalan dengan upaya perusahaan membenahi titik-titik yang bersinggungan dengan kepentingan pekerja, maka perubahan budaya kinerja selayaknya mendapatkan dukungan luas. Apakah di dalam diri Anda, denyut nadi kinerja masih ada? •

RUBAHAN BUDAYA SELURUH PEKERJA

semua Direktorat atau fungsi selain Direktorat Hulu, ditambah satu kali *Friday Session*. Jumlah peserta sudah mencapai sekitar 407 dari target awal sekitar 1.000 pekerja.

OPP Survey telah dilakukan pada awal keberangkatan program perubahan budaya. Kapan survei yang mengevaluasi hasil sosialisasi sekarang ini dilakukan?

Memang program transformasi budaya kinerja dimulai dengan pemetaan budaya kinerja perusahaan melalui *OPP* (*Organizational Performance Profile*) survey. Setelah dilakukan beberapa *workshop* transformasi budaya, idealnya harus dilakukan *OPP survey* kedua untuk me-

lihat peningkatan budaya tersebut.

Mengingat perubahan budaya menyangkut perubahan perilaku dan hasilnya tidak seperti membalik telapak tangan, serta pelaksanaan *OPP* tersebut juga relatif kompleks dan membutuhkan waktu lama untuk proses evaluasi, maka *OPP* tidak akan dilaksanakan dalam jangka waktu yang pendek. Kita merencanakan akan dilakukan setelah satu, atau bahkan dua tahun setelah *OPP* yang pertama.

Progress pulse check yang akan dilakukan hingga OPP Survey II seperti apa?

Untuk selalu dapat mengetahui bagaimana transformasi budaya ini memberikan dampak



yang positif dan sebagai energi bagi pelaksanaan transformasi, tetap akan dilakukan beberapa kali survei sederhana atau *pulse check* di antara OPP pertama dan kedua, yang kita sebut dengan **Theme-ometer survey**.

Survei ini akan dilakukan via *e-mail* yang akan meminta waktu dari partisipan tidak lebih dari 5-10 menit. Sasaran survei ini untuk melihat *trend* perubahan persepsi pekerja mengenai budaya kinerja, terutama terkait dengan aksi tema yang telah kita semua pilih dan tetapkan.

Kapan dibukanya website khusus Perubahan Budaya Kinerja? Bagaimana koordinasi dengan TI dan Hupmas dan fungsi lain terkait? Website sedang pada tahap desain dan secara lisan sudah dikoordinasikan dengan fungsi Hupmas dan SBTI. Website ini akan menjadi bagian dari Website Transformasi. Jadi bukan hanya budaya.

Bagaimana sosialisasi untuk unit-unit? Apakah cukup mengundang mereka dalam workshop di Kantor Pusat? Target dari perubahan budaya adalah seluruh pekerja Pertamina. Hanya saja perlu ada skala prioritas. Prioritas awal memang pekerja di Kantor Pusat dari level L1 s.d L4.

Diharapkan pekerja tersebut bisa menularkan di lingkungan kerja masing-masing, sehingga modul-modul atau pola-pola yang disampaikan pada waktu *workshop* budaya dapat lebih cepat disosialisasikan. Untuk pekerja di Unit, akan dikoordinasikan dengan *Ambassador Team* dari masing-masing Direktorat untuk teknis pelaksanaan *workshop*.

Pelaksanaan workshop tampak berada pada posisi dikritisasi. Sejauhmana pelaksanaan workshop (untuk 15x workshop) berikut? Memang ada pendapat kalau *workshop* atau transformasi budaya ini merupakan sesuatu pengulangan dari program yang sudah pernah ada di perusahaan di masa lalu.

Atau ada yang beranggapan bahwa transformasi budaya ini akan gagal seperti pengalaman sebelumnya terutama pada tahapan implementasi. Untuk itu, kita tetap harus optimis akan keberhasilan program saat ini dan kita harus belajar dari pengalaman sebelumnya agar tidak mengalami

kegagalan yang sama.

Untuk itu, kita lebih berorientasi pada implementasi dan keterkaitan dengan aktivitas operasional setiap fungsi. Untuk itu kita sangat berharap dukungan dan kepedulian semua fungsi untuk keberhasilan transformasi budaya ini.

Kepemilikan transformasi ini sebenarnya ada pada fungsi, bukan Tim Transformasi. Sejauh ini *feedback* yang kita dapat dari peserta *workshop*, sebanyak 85 persen mengatakan bahwa *workshop* berguna untuk mendukung pekerjaan. Jadi kita selalu optimis.

Sejauhmana kemungkinan proses perubahan kinerja diintegrasikan ke dalam program keseharian (routine work)? Atau mungkin dimasukkan ke dalam KPI? Integrasi dengan program lain sudah dilakukan dengan dimulai pada kegiatan pelaksanaan *Break Through Project* (BTP) dan *Performance Management System* (PMS). Kita berharap dan sedang merencanakan dalam waktu dekat untuk melakukan integrasi dengan kegiatan operasional masing-masing fungsi.

Ada pesan untuk seluruh pekerja Pertamina? Kalau memang ada keraguan akan keberhasilan program transformasi ini atau ada pengalaman kegagalan di masa lalu, maka saat ini harusnya semua belajar dari masa lalu tersebut. Kita tidak boleh lagi gagal. Untuk itu, hanya satu cara, semua harus berjuang untuk mendukung keberhasilan program ini.

Mulai saat ini dan secara konsisten mempraktekkan semua modul dan pola-pola sederhana yang sudah disampaikan selama *workshop* dalam kegiatan operasional rutin. Penerapan modul dan pola tersebut, tidak akan mengganggu atau menambah beban pekerjaan operasional.

Modul atau pola tersebut sebenarnya akan membuat pekerjaan operasional rutin menjadi lebih efisien. Jadi implementasi dan menularkan ke lingkungan kerja menjadi kata kunci. Perubahan budaya ibarat penyebaran virus.

Bisa Anda dibayangkan, apabila setiap peserta *workshop* menularkan modul atau pola yang disampaikan selama *workshop* kepada sebut saja lima orang lain, maka apabila target tahap awal 1.000 peserta *workshop*, maka akan ada 5.000 pekerja yang akan menerapkan modul atau pola tersebut. Jumlah ini sudah merupakan "critical mass" (kekuatan) untuk mewujudkan terjadinya perubahan. •

Pengantar Redaksi:

Tahap pemahaman apa dan bagaimana perubahan budaya kinerja di Pertamina untuk seluruh pimpinan dan pekerja Pertamina terus berjalan. Koordinator Pelaksana Transformasi Pertamina Agus Haryanto menjelaskan seputar implementasi program perubahan budaya kinerja baik di Kantor Pusat maupun di Unit-unit. Berikut cuplikan wawancara yang dilakukan di Lt. II Gedung Utama Kantor Pusat Pertamina, Jakarta, Jumat sore (15/6).

Apa dan bagaimana Program Transformasi Budaya dilaksanakan untuk meningkatkan Budaya Kinerja? Kita sudah melaksanakan OPP (*Organization Performance Profile*) pertama untuk mendapatkan potret budaya kinerja saat ini. Berdasarkan potret tersebut, telah diidentifikasi enam tema aksi yang perlu dilaksanakan. Dalam rangka mendukung tema aksi tersebut disusun berbagai program antara lain melalui *workshop* Perubahan Budaya, *Friday Session*, *Poster Budaya*, *E-mail Reminder* serta proses *monitoring* dan evaluasi program tersebut melalui *Theme-ometer*, *Questionnaire* dan *Komitmen Tracking* yang dilakukan dan dilaksanakan oleh masing-masing *Ambassador* setiap direktorat.

Tujuan akhir dari Program Transformasi

BUDAYA DITERAPKAN DALAM OPERASIONAL SEHARI-HARI

Budaya ini, yaitu meningkatnya budaya kinerja yang akan dapat digambarkan sejauhmana perubahannya dalam hasil OPP kedua nanti.

Apa sebetulnya tujuan dari *Workshop* Perubahan Budaya dilaksanakan? *Workshop* adalah metode yang kita gunakan untuk edukasi dan pembelajaran mengenai produk-produk budaya yang efektif untuk menunjang budaya kinerja baru. Sebuah *best practice* untuk bisa dipraktekkan dalam keseharian bekerja para pekerja. Pembelajaran itu diberikan melalui enam *core modul*. Setelah enam modul ini selesai, nantinya akan diikuti oleh modul-modul lain.

Bagaimana agar Modul Budaya dapat efektif dilaksanakan oleh pekerja dalam kegiatan operasional sehari-hari? *Skill-skill* hasil praktek saat *workshop* bisa diinternalisasikan dalam kegiatan sehari-hari para pekerja. *Skill-skill* itu akan memperbaiki cara kita bekerja. Oleh karenanya program *workshop* jangan dianggap pekerjaan tambahan. Karena *skill-skill* yang dipelajari dari enam modul adalah adalah media untuk meningkatkan *skill* dalam upaya peningkatan kinerja.

Apa yang dimaksud dengan *Friday*

Session? *Friday Session* merupakan *workshop* tambahan yang diperlukan untuk memberi kesempatan kepada para pekerja yang tidak dapat ikut *workshop* Direktorat. Dalam program *Friday Session* ini, metode dan meterial sama, namun pada program ini diberi kesempatan kepada BPS baru untuk terlibat. Jadi, tidak hanya pimpinan Asisten Manajer ke atas seperti dalam *workshop* Direktorat.

Apakah *Workshop* Perubahan Budaya ditetapkan sebagai tugas dan dapat didelegasikan? Dari enam modul yang dipejari ada modul untuk *skill* individual dan ada untuk *skill teamwork*. Oleh karenanya *workshop* pada dasarnya tidak bisa didelegasikan kepada individu lain.

Dengan dilaksanakan praktek secara bersama, maka akan terbentuk kemampuan dan pemahaman yang sama dalam mempraktekkan budaya kinerja.

Bagaimana *roll out* transformasi budaya ke unit-unit dilaksanakan? Agar



Foto: Kun/Dok. Pertamina

transformasi budaya secara efektif dapat terimplementasi dengan baik pada kegiatan operasional di unit perasi, perlu dilaksanakan dengan metode yang tepat dan cocok terhadap karakteristik masing-masing Direktorat. Karena karakteristik operasional kegiatan operasi Direktorat Pengolahan berbeda dengan Pemasaran dan Niaga, serta berbeda juga dengan operasional di Hulu. Sehubungan dengan hal tersebut *ambassador* masing-masing Direktorat perlu melakukan evaluasi untuk membuat penyesuaian dan metode *workshop* di Korporat dengan unit operasi di masing-masing Direktorat.

Namun yang paling efektif agar transformasi budaya tercapai, yaitu dengan mengintegrasikan dengan kegiatan operasional sekali dan *performance management*. Misalnya pada kegiatan *safety*, *reduce losses*, dan lain-lain.

Dari sisi materi sendiri bagaimana?

Keenam modul yang dilakukan adalah merupakan modul standar (*core modul*) sebagai basis meningkatkan kemampuan budaya kinerja sehingga diperlukan oleh keseluruhan pekerja dan untuk spesifik dari unit operasi dapat ditambahkan modul-modul lain yang dibutuhkan.

Setiap operasional direktorat di Unit-unit berbeda-beda tolok kinerjanya. berarti di situ ada penyesuaian yang diintegrasikan ke dalam operasional mereka? Pada prinsipnya setiap fungsi memiliki ukuran kinerja yang berbeda-beda. Oleh karenanya metode penyampaian perlu disesuaikan. Contoh penyampaian kepada operator, kepada kepala bagian, itu akan berbeda kebutuhannya. Memang sulit, tapi bagaimana bisa nilai-nilai budaya kinerja baru bisa di-*delivery*. Tapi akan kita upayakan semaksimal mungkin.

Sejauhmana persiapan untuk di Unit-unit? Dalam menggulirkan Program Budaya telah ditetapkan pembagian tugas yaitu antara *Project Owner* dan *Team Leader* dari program budaya, yaitu Deputy Direktur SDM serta Koordinator Pelaksana Transformasi mengkoordinasikan program budaya. Sedangkan *ambassador* bersama tim mengkoordinir pelaksanaan pada masing-masing Direktorat.

Diharapkan tidak terjadi kesulitan dan semua tim sampai saat ini selalu mengkoordinasi untuk menggulirkan proram udara di Korporat dan unit operasi.

Ada target waktu? Sasaran akhir dari transformasi budaya yaitu tercapainya budaya kinerja dan hal ini akan dapat diukur dengan adanya peningkatan kinerja baik finansial maupun operasional.

Sehubungan dengan hal tersebut, target waktu seharusnya secepatnya dilaksanakan sehingga dapat terimplementasi serta secepatnya perubahan dan peningkatan kinerja dapat tercapai. Untuk itu kita telah membuat program-program untuk tiga bulan pertama serta tiga bulan berikutnya sesuai tahapan dan prioritas yang ditetapkan. Sebagai contoh awal segera praktek-praktek program budaya akan dilaksanakan bersama kegiatan prgram BTP. •



Foto: BHP/Isk, Pertamina

KATA KUNCINYA SEMUA HARUS MELAKUKAN

Pengantar Redaksi:

Hasil survei yang melibatkan 1.543 responden yang dikonfirmasi dengan *focus group discussion*, wawancara, dan *mirroring discussion*, secara demografi-statistik memenuhi syarat untuk dianalisis. Karena responden berasal dari Direktorat yang ada, berbagai *layering* jabatan, variasi umur, pendidikan, semuanya representatif. Dari situ ditentukan enam tema tindakan dalam rangka mengubah budaya kinerja (*performance culture change*). Berikut ini gabungan hasil wawancara **Tim WePe** dengan Deputi Direktur Pengembangan SDM dan Organisasi **Rukmi Hadihartini** dalam dua kali kesempatan, yaitu pada Senin (12/3/07) di ruang kerjanya, dan jawaban hasil wawancara tertulis 27 Juni 2007.

Sebenarnya hasil *OPP Survey* itu seperti apa, *sib*? Dari *Organization Performance Profile (OPP) survey*, diperoleh diagnosa bahwa kita memiliki beberapa kelemahan terutama dari sisi *practice*, walaupun ada beberapa hal positif yang menjadi modal untuk perubahan. Pada umumnya, dari sisi persepsi atau opini, cukup kuat, namun tidak demikian dalam praktek atau faktanya.

Apakah akuntabilitas di tempat Anda cukup baik? Dijawab baik. Begitu ditanya secara detil, apakah ada *performance contract* yang sudah dijalankan dengan baik, faktanya tidak.

Kapabilitas kita sudah merasa kelas dunia. Tetapi begitu ditanya, apakah ada pembelajaran yang baik untuk mendukung kapabilitas, ternyata tidak.

Jadi dalam prakteknya banyak yang tidak, tidak, tidak. Banyak yang lemah. Tetapi di dalam persepsi atau opini, kita *superior*, biru.

Jadi? Kita di dalam persepsinya baik. Tetapi di dalam prakteknya, kita kurang baik.

Dari sembilan aspek yang diukur, kita memiliki kelemahan yang perlu ditindaklanjuti. Kelemahannya di tataran praktek.

Kenapa setiap Direktorat memilih tema tindakan yang berbeda? Karakteristik masing-masing direktorat dan masing-masing fungsi itu berbeda-beda. Mereka mempunyai prioritas berdasarkan petanya mereka. Peta mereka yang lemah, misalnya yang terkait dengan akuntabilitas, maka tema tindakan membangun akuntabilitas dipilih.

Prioritasnya bisa berbeda. Tidak harus sama. Tergantung kebutuhan mereka.

Bagaimana sosialisasinya? Sosialisasi masih berlangsung dengan adanya workshop-

workshop budaya. Sampai saat ini (27 Juni 2007, *red*) sudah dilaksanakan 12 kali.

Kendala yang muncul adalah 'persepsi' pekerja yang menganggap modul-modul tersebut 'biasa-biasa' saja. Untuk mengantisipasinya, kita memberikan pemahaman bahwa metodologi sederhana tersebut apabila dilakukan secara serentak dan menyeluruh oleh pekerja, akan memberikan dampak positif untuk memperbaiki *performance culture* Pertamina.

Mungkin pekerja kita sudah pernah mengikuti pelatihan serupa, namun sekarang dicoba dengan **metodologi yang sama dan serentak**. Dari pengamatan kami, modul-modul tersebut sekarang banyak yang sudah mulai dipraktikkan seperti MEAO dan SEE. *Meeting* mereka lebih efektif.

Perubahan budaya itu paling terasa berdampak pada hal apa? Ujung-ujungnya lebih pada hal keuangan. Perusahaan yang *performance culture*-nya baik maka akan menghasilkan kinerja operasional yang baik dan akhirnya kinerja keuangannya juga baik. Tapi perubahan budaya itu tidak bisa dilihat secara cepat, karena perubahan budaya kinerja itu lebih ke sisi perubahan fundamental.

Kalau tema-tema bisnis itu lebih cepat terlihat hasilnya, dan itu nyata. Kalau perubahan budaya itu *intangible*.

Kata kunci perubahan budaya itu semua harus melakukan. *Owner*-nya adalah seluruh pekerja.

Tetapi yang membanggakan kita dari survei dan *Focus Group Discussion* terlihat bahwa mayoritas pekerja menginginkan adanya perubahan. Ini adalah kekuatan dan ini adalah pijakan kita.

Bagaimana agar gema perubahan budaya kinerja ini efektif sampai ke Unit-unit? Yang pertama adalah ditunjuknya *Ambassador* dan Deputi *Ambassador* di masing-masing Direktorat. Saya mengawal para *Ambassador* itu untuk menyukseskan perubahan budaya.

Tapi sebetulnya kunci keberhasilan itu ada pada *Ambassador-ambassador*. Dan pada setiap *workshop* melibatkan Asisten Manajer ke atas. Pesannya para Asmen ini menggulirkan ke lingkungannya.

Ambassador dan Asmennya harus bolak-balik menyosialisasikan dan mengajak di bawahnya. Ini perubahan budaya, kalau cuma di atas saja, tidak akan berubah.

Semua aspek-aspek yang sembilan itu sentralnya di *leadership*. Kepemimpinan sangat

penting di dalam menjalankan roda perusahaan. Akhirnya kami berasumsi kalau pemimpinya bisa mengajak bersama-sama, mudah-mudahan bisa ditularkan sampai ke bawah. Di sinilah dibutuhkan *role model*.

Kepemimpinan itu tak hanya di atas, tetapi bisa di beberapa *layer*. Sampai ke Asmen pun itu pemimpin. Bahkan kalau di fungsi yang besar, Pengawas Utama pun adalah pemimpin karena masih mempunyai beberapa staf.

Kalau workshop di Kantor Pusat sampai ke Asmen. Di Unit? Di Unit melibatkan sampai ke Kepala Bagian. Jadi, ini *effort*-nya luar biasa.

Mudah-mudahan nuansa perubahan itu bisa ditangkap sampai di daerah. Sekali lagi ini lebih banyak mengandalkan pengaruhnya itu pada *role model*. Bagaimana pemimpin mengajak dan memberikan contoh. Dan itu di-*cascade*, berjenjang.

Dalam perubahan budaya kinerja ini apakah perlu di-*pressure* dengan dikaitkan dengan *reward and consequences*?

Suatu aturan itu nantinya harus tersistem, terstruktur. Aturan kita banyak, kebijakan, dan prosedur banyak sudah kita miliki. Implementasinya yang belum sepenuhnya baik.

Semua itu harus ada aturannya yang jelas. Termasuk *reward and consequences* yang jelas. Nah, implementasi itu terkait dengan *mindset* untuk berubah.

Menurut saya harus timbal balik. Sistemnya dibuat tapi pelakunya harus *commit* untuk mengikuti sistem yang sudah ada.

Aturan-aturan di Pertamina itu sebetulnya lumayan bagus. Sekarang tinggal pemimpinya lagi dan pekerjanya mengikuti sistem yang sudah dibangun. Makanya kita harus sama-sama berkomitmen untuk berubah. Eksekusinya harus dilaksanakan betul-betul.

Perubahan budaya sejauhmana kemungkinannya diintegrasikan ke dalam pekerjaan sehari-hari, ke dalam UKT misalnya? Apabila semua modul-modul dipraktikkan dalam pekerjaan sehari-hari, maka kami yakin akan meningkatkan UKT masing-masing fungsi. Apabila implementasi modul-modul tersebut sudah menjadi *mindset*, pola pikir dan pola tindak atau cara kerja seluruh pekerja.

Namun kendalanya apakah proses untuk meningkatkan UKT tersebut bisa diukur? Maka saat ini sedang dirancang bagaimana proses *tracking* dan audit dalam pelaksanaan atau praktek sehari-hari.

Namun kendalanya apakah proses untuk meningkatkan UKT tersebut bisa diukur? Maka saat ini sedang dirancang bagaimana proses *tracking* dan audit dalam pelaksanaan atau praktek sehari-hari.

Wajahnya serasa tidak asing, setidaknya kalau kita biasa menonton tayangan liputan seper ti Lacak (Februari 2003 – Mei 2005), Kupas Tuntas (Mei – November 2005) dan juga Reportase Pagi (November 2005 – Mei 2006) di salah satu stasiun televisi. Dan setelah didekati, tidak terlalu meleset, karena memang dialah **Anie Rahmi**, presenter yang biasa membawakan acara-acara tersebut.

Anie kuliah di Jurusan Kriminologi FISIP-UI tahun 1995 – 2000. Tahun 2003 ia masuk ke Trans TV sebagai presenter. Sebelumnya, Anie pun sempat menjadi asisten dosen di almamaternya, diantaranya dalam bidang studi Ilmu P enghukuman. Harap maktum, ini bagian dari kriminologi. Namun sejak 2006 terpaksa dilepas karena kesibukannya sebagai *journalist* televisi yang meningkat, sehingga waktu untuk mengajar semakin habis.

Apa yang menyenangkan bekerja di televisi? Anie tertawa mendengar pertanyaan ini. “Dari beberapa pekerjaan yang pernah saya jalani, saya paling suka sebagai wartawan ini. Karena pekerjaan ini sangat dinamis, bisa bertemu dengan banyak narasumber, belajar mengenai hal-hal baru dan juga

memikirkan bagaimana liputan ini mau ditayangkan nantinya. Mengemas sebuah liputan menjadi sebuah tayangan yang menarik, sampai akhirnya ditonton orang banyak. Nah, itu ada kepuasan yang tersendiri,” kata Anie yang ditemui selesai suatu acara di Gedung Utama Kantor Pusat Pertamina, akhir Juni 2007.

Hanya itu? “Dan tentu saja banyak jalan-jalan yang dibiayai kantor,” tambah Anie yang kini menjadi *Assistant Producer* Fenomena masih di stasiun televisi yang sama, cepat sembari tertawa.

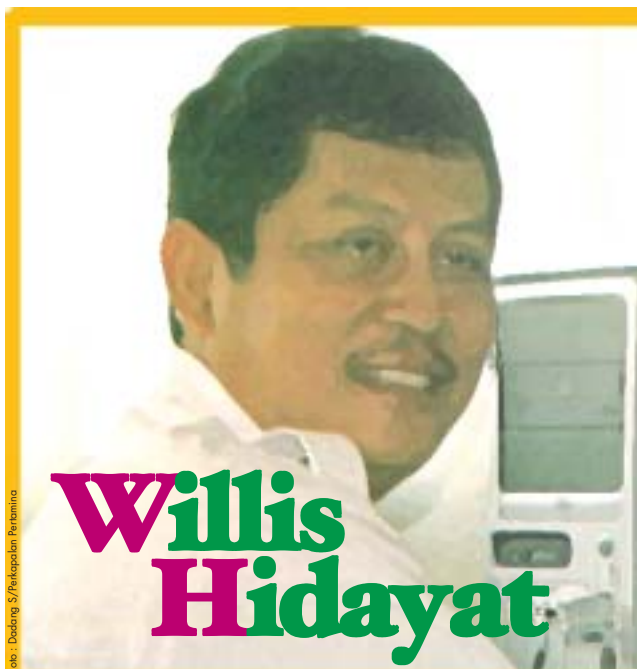
Sebenarnya, menurut Anie, ia termasuk orang yang kurang percaya diri, tetapi ia selalu mau mencoba. “Saya kan tidak punya ‘*background presenting*’ atau komunikasi sama sekali, saya hanya mencoba masuk karena ada lowongan di sana, dan ya mungkin sudah garisnya ya...alhamdulillah, saya diterima,” cerita Anie yang selain bahasa Inggris, juga sempat belajar bahasa Prancis.

Ngomong-ngomong, bagaimana citra Pertamina dimatanya? “Tentang Pertamina, ada satu kata yang bisa saya bilang, yaitu ‘*berubah*’,” jawab Anie ringan. “Kesan itu saya dapat dari perubahan logo yang biayanya besar itu, disiarkan lewat televisi nasional lagi.”

Dalam keseharian pun, Anie juga merasakan ada perubahan, terutama ketika ia mampir di SPBU dimana ia bersentuhan langsung dengan produk-produk Pertamina. “Ada beberapa SPBU Pertamina yang bagus menurut

Anie

Banyak yang Masih H



Willis Hidayat

Di unit-unit operasi Pertamina di daerah seperti UP IV Cilacap, kegiatan maritim merupakan sesuatu yang tidak bisa dikesampingkan begitu saja, bahkan termasuk memainkan peranan yang penting. Untuk itu kami menemui **Willis Hidayat**, pria kelahiran Malang tahun 1961, yang sehari-hari bertugas sebagai Kepala Perkapalan Marine UP IV Cilacap.

Secara umum, Willis menjelaskan bahwa tugas utamanya antara lain adalah “Menjaga kehandalan *tug boat* dan *mooring boat*, serta menjaga kelancaran operasi sandar dan lepas kapal-kapal tanker,” kata Willis di sela-sela kesibukannya.

Lebih jauh ia menyebutkan bahwa misi Perkapalan Marine UP IV Cilacap adalah mengoptimalkan semua asset milik Perkapalan dan menekankan akses daripada *lay time* dan juga *port time*. Sedangkan visinya adalah menjadi bagian untuk ikut mewujudkan Pertamina menjadi perusahaan minyak kelas dunia.

Armada yang dimiliki Perkapalan Marine UP IV sekitar 13 Unit Kapal Kargo Ringan (KKR), terdiri dari *tug boat*, *mooring boat*, *service boat*, *work boat* dan *oil barge*. “Secara keseluruhan kondisi armada tersebut dalam keadaan cukup baik, karena kapal-kapal tersebut dirawat secara teratur dan periodik di

saya, dan menerapkan tiga S itu, *Salam, Senyum dan Sapa*. Saya suka mengisi bensin di SPBU Pertamina. Ya, masih ada lho nasionalisme dalam diri saya,” ujar ibu satu anak yang sempat menggunakan jasa RSPP sebelum dikecewakan karena pelayanannya yang tidak maksimal.

“Sebagai konsumen saya suka ya, nyaman mengisi bensin di sana, walau ini kelihatannya sebagai langkah ikutan karena adanya pesaing,” kata Anie lebih lanjut. “Pelayanannya agak mirip, tetapi setidaknya itu membuat Pertamina menjadi lebih baik.”

Namun Anie, yang biasa mengisi bensin di SPBU Gatot Subroto, ini juga mengingatkan bahwa masih ada SPBU yang tidak baik dalam pelayanan dan nakal dalam meteran. Pengalamannya cukup banyak menemui SPBU-SPBU nakal seperti ini, seperti kalau ia ke rumah orang tuanya di daerah Cilangkap, atau ke rumah mertuanya di Ciputat. “Banyak yang masih belum berubah lho. Penampilannya kumuh iya, meterannya kurang iya, WC-nya jorok iya juga hahaha... Dan petugasnya tidak ramah iya,” tambahnya lagi. “Saya pikir masih banyak yang harus diperbaiki lagi.” • UHK



Rahmi

Larus Diperbaiki

galangan kapal swasta nasional,” tutur pria lulusan P3B Semarang tahun 1981.

Dengan jumlah armada tersebut, PKP Marine UP IV tidak kekurangan kapal. Semua kapal tersebut adalah milik Perkapalan Marine UP IV, tambahnya lagi.

Lalu apa kesulitan yang dihadapinya? “Kendala yang dihadapi dalam penyandaran kapal di Dermaga CIB I,” ungkap pekerja yang mengawali kariernya di Pertamina sebagai pelaut tahun 1984,” karena pandunya minta disandarkan pada *tide* tertinggi tanpa melihat *draft* kapal yang akan sandar di situ.”

Ada kejadian yang tak akan dilupakan Willis, yaitu sewaktu terjadinya badai tsunami awal tahun 2006 yang menghantam pantai selatan Jawa. Dampaknya bagi Marine adalah adanya rangkaian *Floating Hose* di belakang Dermaga Area 70 putus dan terseret sejauh 4 km sampai ke darat, sehingga *floating hose* tersebut harus segera dipasang kembali.

Dalam pekerjaan sehari-harinya, Willis sebagai Kepala PKP didukung 46 pekerja Pertamina organik dan 53 orang pekerja

outsourcing, yang dibagi dalam empat bagian, yaitu bagian-bagian Operasi, Armada, PQC, dan Tug Boat.

Tug boat yang menjadi tulang punggung operasi Perkapalan ada tiga, yaitu TB Midai, TB Mega dan TB Mussala. Dua *tug boat*, TB Midai dan TB Mussala masih dalam kondisi baik, sedangkan TB Mega dalam kondisi perbaikan di Semarang. Perbaikan TB Mussala inilah yang saat ini menjadi keprihatinan Willis dan jajaran operasi PKP Marine UP IV, karena sudah 18 bulan *mangkrak* di Dok Semarang. Kerusakannya sudah parah, dan sulit untuk mendapatkan *spare part* penggantinya. Upaya Marine untuk memperbaiki TB Mega juga harus menunggu klaim dari asuransi.

Persoalannya pun cukup dilematis. PKP Marine UP IV belum berencana untuk membeli *tug boat* baru, namun juga belum akan memensiunkan ketiganya walau usianya sudah cukup tua. Willis mengakui bahwa ketiga *tug boat* tersebut saat ini kurang efisien dalam pengoperasiannya. “Lebih efisien menggunakan *tug boat charter* atau sewa,” ungkapnya pendek tanpa menjelaskan secara rinci. • **(Dadang S/Bidang Perkapalan – Dit. P & N)**



Proses Mengindonesia Belum Selesai

Lama tidak terdengar kabarnya, bukan berarti orang yang berpembawaan tenang ini hilang dari peredaran. Bicaranya perlahan, tidak keras dan tidak juga lantang namun tetap memiliki bobot. Ia memang satu dari segelintir pengusaha dan politisi yang tidak mudah ikut arus.

Dialah **Ir. Siswono Yudo Husodo**, kelahiran Long Iram, Kalimantan Timur, 4 Juli 1943. Siswono menyelesaikan pendidikannya di Teknik Sipil ITB tahun 1968. Setelah itu karena bekas Wakil Komandan Barisan Soekarno Jawa Barat, ia kesulitan mencari kerja atau membangun karir, maka ia pun mendirikan perusahaannya sendiri yang bergerak dalam bidang konstruksi dan properti, CV Bangun Tjipta Sarana tahun 1969.

Dari bisnis, Siswono masuk ke dunia politik. Ia dipercaya menjadi Menteri Negara Perumahan Rakyat (1988 – 1993) dan Menteri Transmigrasi dan Pemukiman Perambah Hutan (1993 – 1998) dibawah Presiden Soeharto. Terakhir ia juga mencalonkan diri sebagai wakil presiden berpasangan dengan Amien Rais, tahun 2004.

Di luar itu, Siswono yang mengagumi Prof. Rooseno, Prof. Sutami dan Sukarno, ini banyak bergerak dalam bidang sosial dan pendidikan bahkan sampai masuk ke sektor pertanian. Ia kini menjabat sebagai Ketua Yayasan Pendidikan dan Pembina Universitas Pancasila, Wakil Ketua Yayasan LPPM, selain pernah menjabat Ketua Umum Himpunan Kerukunan Tani Indonesia. Dan tentu saja sebagai komisaris utama di perusahaan miliknya, yang sempat ditinggal ketika ia masuk dalam pemerintahan.

Berikut petikan wawancara penuh warna dengannya di kantornya di kawasan Slipi.

Apa yang menjadi perhatian utama Anda saat ini? Bisnis, politik, atau masalah-masalah kebangsaan yang selalu Anda suarakan?

Saya bersyukur perusahaan saya ini berjalan dengan baik. Pimpinan-pimpinannya juga profesional. Waktu saya di bidang bisnis tidak lagi menyita waktu banyak. Di usia 64 tahun ini, saya lebih mendedikasikan tenaga dan pikiran saya untuk bidang pendidikan. Selain itu saya juga melihat bagian yang lemah dari struktur bangsa ini adalah di bidang pertanian. Karenanya saya juga ikut mencoba mengembangkan dunia pertanian.

Sangat merisaukan sekali melihat kenyataan bahwa di negara agraris ini, ketergantungan kita pada pangan impor semakin hari semakin besar. Makanya saya pun merintis pengembangan peternakan pola *ranch*. (tempat pertanian yang luas berikut gedung-gedungnya -Red.) Saya punya *ranch* di Pulau Sumbawa. Negara kita ini mempunyai *savanna* (sabana, padang rumput—Red.) yang sangat luas, tetapi belum produktif. Berbeda dengan savana yang ada di Amerika, Kanada, juga di Australia yang penuh dengan sapi-sapi, di sini savana kita kurang produktif. Padahal orang tidak perlu lagi menanam rumput di savananya, tetapi rumput itu sudah ada sendiri.

Anda berulang kali menyuarakan kegelisahan tentang persoalan-persoalan yang dihadapi bangsa kita. Bagaimana persoalan kebangsaan ini yang kita hadapi? Begini... Saya melihat bahwa sebenarnya proses mengindonesia itu belum selesai. *Nomenklatur* (tata nama) Indonesia itu sendiri baru muncul pada akhir abad ke-19. Bahasa Indonesia baru muncul tahun 1928 setelah Sumpah Pemuda. Sebelum itu, tidak ada bahasa Indonesia. Yang ada bahasa-bahasa Melayu, Jawa, Sunda, dan lain-lain. Bangsa Indonesia pun tadinya tidak ada. Ini wilayah Hindia Belanda, yang ada adalah orang-orang Jawa, Madura, Padang, Batak. Kemudian mereka menyatakan dirinya sebagai satu bangsa. Sehingga bangsa ini secara resmi baru lahir tahun 1928 itu. Negara Indonesia baru lahir 17 Agustus 1945. Di wilayah ini sendiri, pernah ada tiga negara yang berdiri. Pertama, Sriwijaya. Kedua, Majapahit. Dan yang ketiga, adalah NKRI kita ini.

Sehingga proses ini memang proses yang harus kita mantapkan karena belum selesai. Belum tuntas membangun Indonesia ini. Masih ada pihak-pihak...separatis, yang ingin memisahkan diri seperti di Aceh, Papua dan Maluku. Memang berhasil kita atasi, tetapi itu belum tuntas. Kita masih harus membangun kembali perasaan persaudaraan kebangsaan Indonesia ini.

Artinya, proses mengindonesia ini belum



Saya selalu mengatakan bahwa bangsa yang heterogen, yang tidak berkesetaraan, hanya menunggu waktu saja untuk tercerai berai. Bangsa yang heterogen ini harus berkesetaraan, toleran, saling menghormati, dan semakin menyatukan kita. Sebab proses membangsa ini belumlah selesai.

selesai. Dan tentu memerlukan tekad kita bersama untuk menyatukannya. Kalau bangsa Indonesia sendiri lahir lebih karena kesamaan sejarah masa lalu. Banyak teori mengenai (pembentukan) bangsa yang sulit diterapkan di Indonesia ini. Ada yang menjadi suatu negara bangsa karena kesamaan bahasa, seperti Jerman, Prancis, Inggris, Italia; itu menjadi bangsa karena kesamaan bahasa. Kita punya banyak bahasa, bahkan ratusan. Ada yang menjadi satu negara bangsa karena kesamaan kontinen, seperti Australia, Srilanka, India lah kita ini terdiri dari ribuan pulau. Ada yang menjadi satu negara bangsa karena kesamaan etnis, seperti Jepang, Arab, China; kita punya banyak etnis. Dan ada yang menjadi satu negara bangsa karena alasan agama, seperti Israel, Pakistan; kita ini agamanya banyak, sangat beragam. Di setiap wilayah, mayoritasnya itu bisa berbeda-beda. Bali mayoritasnya Hindu, Papua mayoritasnya Kristen, ada yang mayoritasnya Katolik, ada yang Budha. Masing-masing provinsi saja bisa beraneka ragam.

Jadi teori-teori mengenai membangsa ini sangat tidak bisa diterapkan dalam kondisi Indonesia, tetapi *tob* kita bertekad menjadi satu bangsa. Karena itu saya mengkaji ada sesuatu kekuatan besar yang mendorong kita menjadi satu bangsa, dan kekuatan itu adalah tekad kita sekalian untuk menyatu. Tekad itu ada di hati sanubari kita sendiri. Dan di situ ada sesuatu yang sangat sensitif terhadap ketidakadilan, terhadap diskriminasi. Oleh karena itu negara-bangsa ini harus menjaga perasaan unsur-unsur bangsa ini agar ia tetap menjadi kekuatan yang menyatukan kita.

Tekad ini harus selalu diperbaharui?

Oh, ya, harus diperbaharui, dibina terus, dipupuk terus, oleh masing-masing diri kita sendiri. Sebab di setiap bangsa itu selalu ada apa yang disebut *entropi*. *Entropi* adalah suatu unsur dari suatu bangsa yang oleh karena dinamika internalnya sendiri siap menghancurkan bangsa itu sendiri.

Maksudnya, memakan sendiri bangsa tersebut?

Ya, memakan dirinya sendiri. Sama dengan tubuh kita sendiri. Tubuh kita ini terdiri dari bermiliar sel. Satu sel saja berubah menjadi sel kanker, sel itu siap menghancurkan keseluruhan tubuhnya.

Bisa disebutkan contoh negara yang mengalami hal ini?

Ada banyak contohnya. Misalnya perpecahan yang terjadi di Yugoslavia. Di negara kita, *entropi* itu banyak. *Etnosentrisme* yang berlebihan, semangat kelompok yang terlalu berlebihan, runtuhnya toleransi, superioritas agama yang melecehkan agama yang lain. Itu semua adalah *entropi*. Hal ini

seringkali oleh pelakunya tidak disadari. Semangat atau fanatisme terhadap agama yang dianut justru menghancurkan kebersamaan kita dengan agama yang lain. Inilah yang seharusnya kita jaga.

Oleh karena itu saya selalu mengatakan bahwa bangsa yang heterogen, yang tidak berkesetaraan, hanya menunggu waktu saja untuk tercerai berai. Bangsa yang heterogen ini harus berkesetaraan, toleran, saling menghormati, dan semakin menyatukan kita. Sebab proses membangsa ini belumlah selesai.

Kalau kita menjadi suatu bangsa, yang dideklarasikan dalam Sumpah Pemuda tahun 1928 dan diwujudkan dalam NKRI, itu lebih karena kesamaan sejarah masa lalu. Sama-sama wilayah eks Sriwijaya, eks Majapahit, dan sama-sama 350 tahun dijajah Belanda serta 3,5 tahun dijajah Jepang. Maka ke depan, semangat kebangsaan itu harus lebih dipupuk oleh kesamaan cita-cita masa depan. Bukan lagi kita harus melihat ke belakang terus. Kita tidak bisa menyalahkan kalau saudara-saudara kita di Papua tersinggung karena merasa kurang diperhatikan, lalu dia merasa dilecehkan. Artinya merasa didiskriminasi. Begitu juga saudara-saudara kita di Aceh ingin membebaskan diri karena diperlakukan kejam selama operasi militer zaman Orde Baru. Itu semua harus kita tiadakan dari bangsa ini dan agar kita membangun kesamaan cita-cita ke depan.

Bangsa Indonesia terbentuk oleh kesamaan sejarah masa lalu, maka ke depan dia harus dimantapkan oleh kesamaan cita-cita.

Ada tulisan tentang negara gagal dari seorang penulis. Disebutkan juga Indonesia termasuk calon negara gagal. Bagaimana Anda melihatnya? Yah...kejadian-kejadian sejak tahun 1998 hingga 2004 itu, enam tahun ya...dalam suasana kita yang kacau secara ekonomi, mengalami kemunduran dengan penurunan tingkat kualitas kemanusiaannya, bertambahnya orang miskin, meningkatnya pengangguran. Ditambah sejak peristiwa Mei 1998, membuat banyak orang ragu pada eksistensi negara bangsa ini dan berpotensi menjadi negara yang gagal. Tetapi kita bersyukur bahwa sampai tahun 2007 kita masih eksis, dan kondisi kita terus membaik. Saya optimis Indonesia akan sukses menjadi negara yang kuat, bersatu dan sejahtera.

Apa indikatornya? Kita sudah melewati banyak rintangan, kalau dibandingkan tahun 1998 atau 1999 itu, inflasi yang tinggi, PHK dimana-mana, para investor menutup usahanya dan hengkang keluar, penjarahan dimana-mana, sekarang ini situasi sudah membaik. Nilai rupiah kita juga mantap. Cadangan devisa kita juga sudah lebih dari 45 miliar dollar AS. Itu

Saya tidak melihat bahwa kita akan menjadi *failure state* atau negara gagal, karena pada dasarnya rakyat sendiri juga merindukan ketenangan, kedamaian dan persatuan bangsa ini. Konflik-konflik yang ada lebih disulut oleh para elite politik untuk kepentingan pribadinya.



sesuatu yang positif. Begitu pula dengan kebebasan pers yang lebih baik dari sebelumnya. Luar biasa, tetapi itu juga menjadi hambatan karena menjadi masalah, masyarakat kita *shock* dengan adanya perubahan yang terlalu besar. Demokratisasi yang luar biasa. Semua orang dulu membayangkan pemilihan presiden secara langsung akan berdarah-darah, nyatanya tidak. Sampai hari ini sudah berlangsung 300 pilkada di seluruh Indonesia, dan berlangsung dengan baik. Memang ada kasus Tuban, pembakaran kantor bupati yang terjadi karena didorong oleh pihak yang kalah tidak bertindak sportif. Secara umum proses demokratisasi telah berjalan dengan baik dan harus didorong terus, agar menjadi kebiasaan supaya orang menerima kekalahan dengan baik.

Dalam bahasa Inggris itu ada ungkapan yang mengatakan "*It's better to be a good loser than to be a bad winner.*" Tetapi ini harus dilatih, dibiasakan, hingga akhirnya kita akan terbiasa.

Saya tidak melihat bahwa kita akan menjadi *failure state* atau negara gagal, karena pada dasarnya rakyat sendiri juga merindukan ketenangan, kedamaian dan persatuan bangsa ini. Konflik-konflik yang ada lebih disulut oleh para elite politik untuk kepentingan pribadinya.

Dahulu sebelum kemerdekaan, elite politik kita berpikir jauh ke depan. Sekarang ini bagaimana? Kelihatannya berpikirnya hanya jangka pendek saja.

Kalau kita membandingkan zamannya Soekarno, Hatta, Sjahrir, Sukiman, dan pemimpin masa lalu lainnya, mereka menjadi pemimpin politik dengan intelektualitas yang tinggi dan saya bisa menyatakan bahwa mereka adalah *the golden generation*. Generasi emas bangsa ini, yang bukan hanya intelek tetapi juga tercerahkan oleh perjuangan.

Kalau kita lihat karya-karya politik mereka seperti Sumpah Pemuda, itu karya baru yang belum pernah ada sebelumnya sebagai suatu konsensus. Waktu itu mayoritas orang Jawa, tetapi mereka tidak mau bahasa persatuannya memakai bahasa Jawa. Bahasa Minang, bahasa Sunda. Mereka cari nomenklatur baru, ketemulah bahasa Indonesia. Ini luar biasa, yang hanya bisa lahir dari intelektual yang tercerahkan. Mereka juga tidak memakai nama 'bangsa Hindia Belanda', mereka cari dan menemukan nama yang semula dipakai oleh seorang peneliti Jerman untuk memberi nama suku-suku yang ada diantara Asia dan Australia.

Waktu di sidang Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia (PPKI), saat tokoh-tokoh Islam justru men-*drop* 7 kata dari Piagam Jakarta, itu suatu karya besar menurut saya. Coba kita cari pada angkatan sekarang, yang memiliki kesiapan mental untuk berikhlas diri menyatukan bangsa ini dengan semangat

seperti yang mereka lakukan dahulu.

Saya melihat generasi mereka adalah generasi emas, *the golden generation* dari bangsa ini.

Para politisi kita sekarang ini, bukanlah pendidikan mereka juga tinggi? Ya, betul, tetapi kehausan pada kekuasaan jauh lebih menonjol daripada pengabdianya. Saya melihat politik itu secara garis besar dapat diartikan dalam dua kelompok besar. Pertama, sebagai teknik untuk merebut kekuasaan, teknik untuk menguasai sumber-sumber daya, teknik untuk meraih kekayaan. Yang kedua, sebagai etik untuk mengabdikan pada bangsa dan negara, memantapkan persatuan, meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Saya melihat di beberapa kalangan politisi kita terlalu dominan pemahaman yang pertama. Akibatnya kehidupan politik itu menjadi tidak efisien. Karena penguasa menghabiskan energi untuk mempertahankan kekuasaannya dan lawannya menghabiskan energi untuk menjatuhkannya. Saya berusaha mensosialisasikan bahwa berpolitik juga mempunyai arti sebagai etik untuk mengabdikan kepada bangsa dan negara. Warna inilah yang menonjol pada pemimpin-pemimpin politik era Sukarno dahulu. Mereka masuk dan keluar penjara, mengorbankan dirinya, untuk negara dan bangsanya ini.

Mungkin hal itu tidak akan kita temui di era sekarang ini ya? Ada pada beberapa orang. Kita tidak bisa men-generalisir politisi

itu jelek-jelek semua, karena di jaman Soekarno pengkhianatnya juga ada. Di jaman sekarang pun, orang baiknya juga ada.

Dan Anda memilih di jalur yang kedua itu? Saya cenderung memilih untuk ke sana, tanpa juga menutup mata bahwa berpolitik adalah teknik untuk meraih kekuasaan. Sehingga saya bisa mengerti jikalau partai-partai politik muaranya selalu untuk memenangkan pemilu dengan segala cara.

...

Tentang Pertamina, bagaimana Anda melihatnya sekarang? Juga stigma negatif yang selalu melekat pada Pertamina.

Ya, saya senang melihat Pertamina akhir-akhir ini kelihatan *appearance* dan *performance*-nya membaik. Saya melihat di SPBU, penampilannya jauh lebih baik dari lima atau sepuluh tahun yang lalu. Dan itu juga pasti didorong karena ada persaingan dari SPBU yang lain, seperti Shell dan Petronas.

Saya melihat persaingan itu menjadi kebutuhan dari suatu perusahaan agar dia maju. Sewaktu Pertamina monopoli sendirian, penampilannya itu sangat kurang menarik. Ditambah lagi kenakalan-kenakalan dari beberapa stasiun yang jumlah minyak yang dijual itu lebih sedikit daripada meteran. Kelakuan itu seharusnya tindakan kriminal yang seharusnya dihukum berat. Sekarang dengan adanya persaingan ini semua harus menjaga diri agar bisa tetap dikunjungi oleh masyarakat.

Saya berharap agar Pertamina mampu tumbuh menjadi perusahaan yang efisien dan

berada pada urutan yang terhormat dalam skala dunia. Karena kita ini punya pengalaman eksplorasi dan eksploitasi minyak sudah lebih dari seratus tahun. Mestinya Pertamina itu sudah menjadi perusahaan kelas dunia.

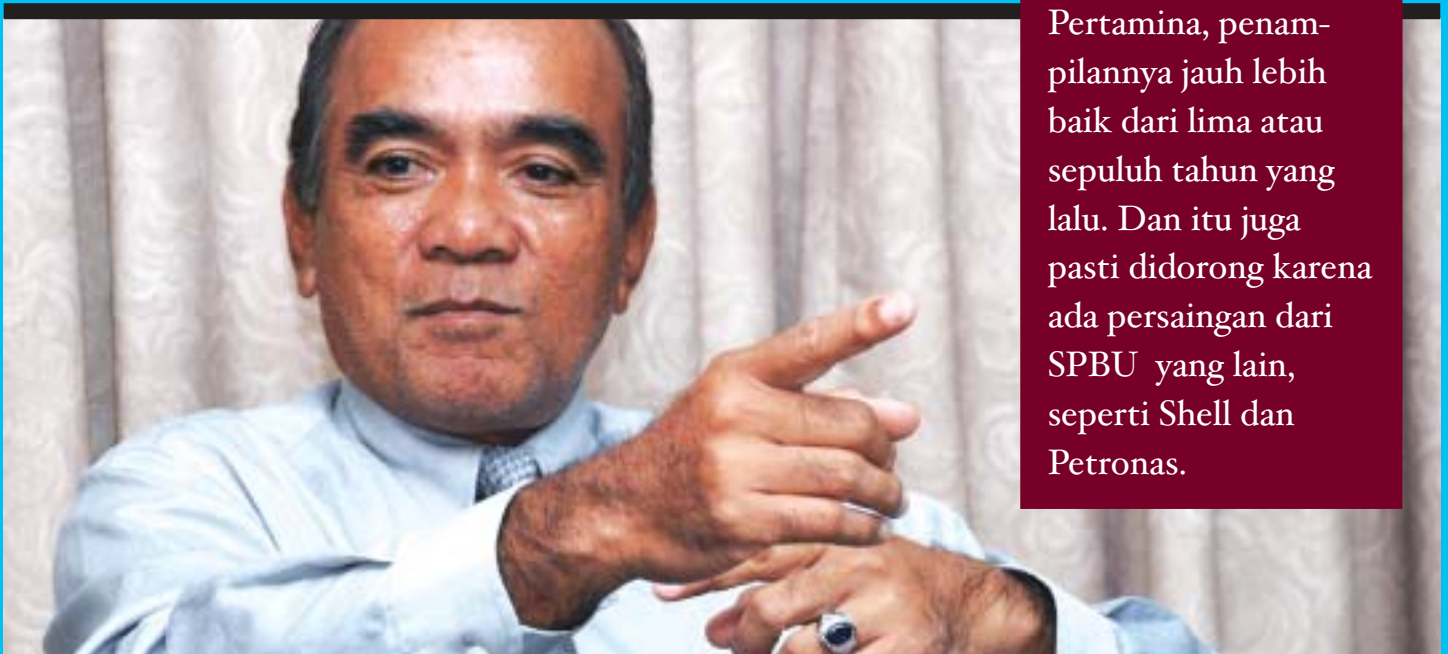
Kalau dilihat dari pamor perusahaan dan besarnya aset, Petronas yang lahir sesudah Pertamina jauh lebih hebat sekarang. Mereka sudah ada pada deretan perusahaan minyak dunia yang hanya kalah dari ExxonMobil, Total, dan *world class company* lainnya. Padahal Petronas belajar dari Pertamina.

Saya berharap dari BUMN yang memahami ini bahwa harkat, derajat dan martabat suatu bangsa itu antara lain juga diukur dari skala usaha perusahaan-perusahaannya.


Kalau begitu, seharusnya swasta termasuk di dalamnya? Ya, perusahaan swasta termasuk di dalamnya.

Pertamina yang bertahun-tahun menjadi pelaku tunggal di bidang perminyakan telah menyia-nyiaikan peluang itu untuk menjadi raksasa dunia, menurut hemat saya. Terlalu tersebar konsentrasinya pada bidang-bidang yang tidak merupakan *core business*-nya dengan mengurus usaha perhotelan, penerbangan, angkutan kapal dan tongkang, dan lain-lain. Kalaupun itu dilakukan, perhatian terhadap *core business*-nya tidak boleh berkurang. Ditambah lagi isu-isu di luar mengenai ketidakefisienan yang ada, korupsi yang terjadi, dan lain-lain.

Tetapi saya harap itu menjadi pelajaran penting. Dunia masih belum berhenti, masih



Saya melihat di SPBU Pertamina, penampilannya jauh lebih baik dari lima atau sepuluh tahun yang lalu. Dan itu juga pasti didorong karena ada persaingan dari SPBU yang lain, seperti Shell dan Petronas.



Saya melihat BUMN itu lupa bahwa dia mengemban tugas suci membawa bendera negara ini. Makin dia berkibar tinggi, makin hebat negara ini di mata dunia. Makin dia dipenuhi korupsi, makin jelek negara ini. Negara ini negara korup. Akhirnya, makin dia tidak berkembang, maka jadi kerdil bangsa ini.

terus berputar, peluang masih terbuka. Dengan demikian Pertamina bisa bangkit menjadi perusahaan raksasa dunia. Lihat saja dalam jangka waktu 15 atau 20 tahun yang akan datang. Dan dalam rangka itu, maka saya sebetulnya cenderung di Cepu itu, Pertamina seharusnya menjadi *leader*. Itu kan latihan untuk menjadi perusahaan besar.

Peluang emas ada di depan mata Pertamina, tetapi negara tidak mengarahkan ke arah itu.

Apakah itu bukannya campur tangan negara yang terlalu besar? Bisnis minyak sangat kental muatan politisnya. Ya. Campur tangan itu sejauh positif boleh saja. Selama untuk kemajuan, saya kira itu sesuatu yang baik. Tetapi kalau campur tangan itu dalam pengertian apa ya...sapi perah bagi kegiatan-kegiatan politik dan lain-lain ya merugikan Pertamina.

Bagaimana mengatasi campur tangan pihak luar? Memang diperlukan pimpinan Pertamina yang kuat yang mampu membendung berbagai campur tangan yang negatif. Saya tidak mengatakan semua tangan itu negatif. Campur tangan yang positif itu bermakna.

Seperti apa campur tangan yang positif? Banyak sekali ya... Arah-an yang positif itu, pastinya bermakna. Hampir 40 tahun saya memimpin perusahaan ini, campur tangan dari luar itu *welcome* saja sepanjang itu membawa sesuatu yang positif bagi perusahaan

saya. Tetapi saya akan menolak dengan penuh integritas kalau hal itu negatif. Kita ambil contoh, sebuah perusahaan penerbangan yang senin kemis, utangnya besar. Di lain pihak kita lihat tetangga kita, Singapura yang kecil, punya SQ yang menjadi *world class company*. Luar biasa, menjadi yang terbaik begitu. Apa yang membuat demikian, kalau dibandingkan perusahaan dalam negeri yang punya *captive market* Nusantara yang panjangnya itu dari Sabang sampai Merauke 8.000 kilometer?

Yang salah kita sendiri. Pertamina juga sama. Kita tinggal di suatu wilayah yang kaya dengan sumber minyak dan gas bumi yang potensial, cukup banyak, punya *captive market* dengan penduduk sekian banyak, kenapa tidak bisa tumbuh menjadi perusahaan raksasa? Sementara Petronas yang minyaknya tidak sebanyak kita, dan penduduknya pun tidak sebanyak kita, tumbuh menjadi perusahaan kelas dunia.

Kita mesti introspeksi. Di Badan-badan Usaha Milik Negara ini, barangkali ada yang dilupakan, yaitu *mission sacred* kita, tugas suci kita. Menjadikan BUMN itu suatu perusahaan besar yang terhormat.

Semua BUMN seharusnya mengemban hal tersebut? Oh, ya, sudah seharusnya.

Bagaimana dengan perusahaan swasta? Ya, kalau BUMN itu kan milik negara, milik rakyat, sedangkan perusahaan swasta itu kan

motifnya cari untung. Tetapi semua perusahaan punya misi sosial yang namanya *corporate social responsibility*. BUMN itu mempunyai ciri bahwa dia itu milik negara, seperti Garuda, dia itu *flag carrier* yang membawa bendera Merah Putih. Tentu lain dengan Lion karena dia swasta dan motifnya profit semata-mata. Pertamina juga membawa bendera Merah Putih di dunia minyak. Pertamina itu *flag carrier* Indonesia, yang berbeda dengan Medco yang swasta. Begitu pula Pelni, dia *flag carrier* Indonesia, berbeda dengan Gesuri Lloyd yang swasta.

Jadi saya melihat BUMN itu melupakan bahwa dia membawa *mission sacred*, tugas suci membawa bendera negara ini. Makin dia berkibar tinggi, makin hebat negara ini dimata dunia. Makin dia dipenuhi korupsi, makin jelek negara ini. Negara ini negara korup. Akhirnya, makin dia tidak berkembang, maka jadi kerdil bangsa ini.

Lihat saja dengan Singapore Airlines, yang *flag carrier*-nya Singapura, *world class company*, membuat Singapura langsung dikenal di seluruh dunia dan dihormati. Semuanya menganggap sebagai penerbangan yang paling aman, berarti negaranya tertib, teliti, rapi. Masyarakat luar mengukur demikian. .

Begitu pula dengan Pertamina. Segala stigma negatif itu justru seharusnya menjadi cambuk untuk membangun Pertamina menjadi sesuatu yang baru. Saya tidak tahu apakah ini sudah menjadi kesadaran umum di sana atau belum. • UHK

COMMUNITY DEVELOPMENT & PRODUKTIVITAS MIGAS



Foto: Ken/Dok. Pertamina

Aktivitas industri migas yang diawali oleh seismik dan diikuti pemboran eksplorasi dan delineasi untuk menentukan batas-batas cadangan dari reservoir, pemboran eksploitasi untuk mendapatkan titik serap optimum, kompleksi, kerja ulang, perawatan, dan perangsangan sumur untuk produksi optimum, serta pengadaan fasilitas produksi dan infrastruktur lainnya mutlak membutuhkan dukungan dari masyarakat sekitar.

Resistensi komunitas lokal terhadap operasi migas disadari telah mengganggu produktivitasnya. Peristiwa pemblokiran beberapa ladang minyak di Pulau Jawa atau Sumatera menunjukkan bahwa belum terjadi hubungan timbal balik yang saling mengun-tungkan diantara kedua belah pihak.

Pemberdayaan masyarakat yang merupakan inti dari pengembangan masyarakat (*community development*) secara empirik menjadi salah satu jalan keluar untuk menyelesaikan kendala-kendala sebelum berkembang menjadi gangguan permanen pada produktivitas dari industri migas.

Pemberdayaan masyarakat secara sederhana berarti menolong masyarakat untuk mengontrol kehidupan mereka sesuai dengan keinginannya sendiri. Hal ini dapat dilakukan melalui transfer sumber daya dari lingkungannya dengan pembangunan sosial pada unsur-unsur individu, komunitas dan pemerintah.

Di dalam pendekatan pemberdayaan masyarakat tercermin keterpaduan antara perencanaan 'atas-bawah' dan perencanaan 'bawah-atas'. Selain bantuan dari perusahaan migas, pendekatan ini amat memerlukan kesadaran warga masyarakat akan minat dan kepentingan yang sama. Strategi *penyadaran* ini menuntut warga masyarakat untuk terlibat tidak hanya dalam aspek kognitif dan praktis, tetapi juga secara emosional.

Dalam gerakan perubahan yang mencakup seluruh komunitas lokal, pemerintah daerah berfungsi sebagai katalisator sehingga program ini dapat utuh menyentuh seluruh strata sosial-politik.



Foto: Ken/Dok. Pertamina



Pemberdayaan masyarakat, seperti program kemitraan dan bina lingkungan, secara sederhana berarti menolong masyarakat untuk mengontrol kehidupan mereka sesuai dengan keinginannya sendiri. Hal ini dapat dilakukan melalui transfer sumber daya dari lingkungannya dengan pembangunan sosial pada unsur-unsur individu, komunitas dan pemerintah.

Pemberdayaan masyarakat membutuhkan partisipasi aktif dari 3 (tiga) komponen utama, yaitu komunitas lokal, perusahaan dan pekerja pengelola migas, serta pemerintah daerah.

OTONOMI DAERAH

Pemberdayaan masyarakat yang akan memberikan partisipasi yang lebih luas bagi seluruh masyarakat, mendapat ruang gerak yang lebih leluasa dengan berlakunya Undang-undang No. 22/1999. Secara tersirat dapat diartikan bahwa pemerintah daerah (pemda) memiliki peran yang sangat strategis dalam pemberdayaan masyarakat daerahnya sendiri. Terkait dengan kontribusi pengelola industri migas, pemerintah daerah dituntut secara pro aktif dapat merumuskan secara benar segala sesuatu yang menjadi *needs* (kebutuhan) masyarakatnya.

Pemerintah memiliki desentralisasi dan dekonsentrasi wewenang pengaturan warga dan wilayahnya, sehingga berdasarkan pertimbangan keselarasan potensi sumber daya daerah dan kebutuhan masyarakat, dapat mewujudkan tatanan masyarakat madani (*civil society*) yang mandiri.

Semangat dalam UU ini sangat relevan dengan upaya pemberdayaan masyarakat

sebagai solusi alternatif dalam mengatasi gangguan produktivitas migas negara.

Undang-undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah ditetapkan untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah melalui penyediaan sumber-sumber pembiayaan berdasarkan desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas bantuan. Berdasarkan undang-undang ini, pengaturan dan pelaksanaan pembagian penerimaan migas antara pemerintah pusat dan daerah merupakan kewenangan pemerintah pusat. Penentuan batas-batas wilayah merupakan kewenangan Menteri Dalam Negeri atau Gubernur. Penetapan daerah penghasil (provinsi, kabupaten/kota) dan penetapan dasar perhitungan penerimaan daerah merupakan kewenangan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral. Penetapan besarnya penerimaan daerah merupakan kewenangan Menteri Keuangan.

Berdasarkan dasar dan cara perhitungan bagian daerah yang ditetapkan oleh Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral, didefinisikan *lifting* sebagai bagian dari produksi migas yang dijual, yaitu produksi migas dikurangi pemakaian sendiri di lapangan (*own use*).

Implementasi UU No. 22 dan 25 tahun 1999 pada konteks redistribusi perekonomian daerah dan manajemen pemerintahan yang transparan dari pemerintahan daerah pada penggunaan dana *budgetair* dan dana non-*budgetair* akan mempercepat proses pemberdayaan masyarakat yang bermuara pada terciptanya wilayah dan masyarakat mandiri sehingga di sisi lain juga akan membantu terbentuknya iklim bekerja yang reliabel bagi industri migas.

PRODUKTIVITAS MIGAS

Produktivitas yang merupakan tolok ukur kritis keberhasilan industri migas, amat didukung oleh operasi perminyakan yang terdiri atas beragam aktivitas antara lain eksplorasi, eksploitasi dan perawatan serta pemeliharaan aset migas.

Gangguan produktivitas juga terjadi akibat seringnya dilakukan demonstrasi oleh masyarakat setempat yang menuntut perbaikan jalan, atau ganti rugi tertentu. Hal ini selain menghambat operasi perminyakan juga menjadikan konsentrasi pekerjaan operasi migas terpecah, sebagian teralokasi untuk mengatasi kemandegan komunikasi dengan komunitas lokal.

Dewasa ini penurunan produktivitas migas tidak lagi disebabkan oleh faktor-faktor teknis-engineering semata, tetapi harus diselesaikan dalam perspektif otonomi daerah menuju pembentukan komunitas lokal yang mandiri (berdaya).

COMMUNITY DEVELOPMENT

Diakui bahwa hampir seluruh perusahaan yang berkecimpung dalam industri migas telah memiliki program *community development* sebagai wujud kepedulian atas eksistensi masyarakat sekitar.

Yang menjadi pertanyaan adalah apakah program tersebut telah mencapai sasarannya? Berkaitan dengan eksploitasi minyak dan gas alam, mengapa masih sering dijumpai resistensi dari komunitas lokal sedemikian rupa sehingga produktivitas migas menjadi terganggu?

Inti dari program *community development* adalah pemberdayaan masyarakat. Hal ini secara ringkas bermakna bahwa program tersebut tidak bermaksud meninabobokan masyarakat lokal, atau secara sarkasme AB Susanto, pakar manajemen, menyatakan "... tidak mendidik mereka sebagai *pengemis* atau *pemalak*..."

Pemberdayaan masyarakat adalah program untuk mengembangkan dan memperkuat komunitas lokal yang memerlukan intervensi perusahaan dalam produk sosial berupa *gagasan/ide/program, praktek/kerja, dan benda nyata*.

Musyawaharah adalah sebuah pendekatan kultural khas Indonesia yang dapat dimasukkan dalam proses eksplorasi kebutuhan dan identifikasi masalah antara perusahaan dan komunitas lokal dengan jembatan pemerintah daerah. Musyawarah yang mengiringi setiap fase dalam siklus pemberdayaan masyarakat diharapkan mampu mengantarkan perusahaan dan komunitas lokal dalam keseimbangan keuntungan, yaitu keuntungan komunitas (bagi masyarakat) dan keuntungan bisnis (bagi perusahaan). Produk sosial dalam bentuk filantropi strategis dilahirkan dari siklus pemberdayaan masyarakat. Filantropi berarti ada unsur "kederma-wanan" yang menjadi pendorong. Siklus ini harus terus menerus dievaluasi dan didefinisikan ulang dalam pendekatan holistik untuk pencapaian sasaran yang optimum.

Program pemberdayaan masyarakat yang tepat tujuan dan sasaran akan memberi dampak positif bagi operasi migas di Indonesia. Produktivitas minyak dan gas dapat kembali ke nilai-nilai optimumnya bila didukung oleh iklim bekerja yang ramah, bersahabat, saling menguntungkan, dan reliabel. Selanjutnya peningkatan produksi minyak dan gas selalu bertumpu pada sinergi antara pekerja dan lingkungannya. •

Pada masa lalu orang mempersepsikan kualitas adalah semata-mata mutu produk.

Taruhlah suatu produk makanan seperti donat, maka mutu produk adalah diartikan sebagai rasa donat itu sendiri. Pada masa itu donat yang terkenal enak rasanya akan dicari orang meskipun tempat penjualnya agak jauh. Jumlah produsen donat saat itu tidak banyak, cara penyajiannya pun sangat sederhana. Donat yang baru diangkat dari penggorengan diolesi mentega lalu ditaburi dengan gula pasir yang sudah digiling halus bak tepung. Juga tidak ada kemasan khusus yang membungkus donat yang dibeli untuk dibawa pulang ke rumah.

Namun saat ini orang yang dapat membuat donat sangat banyak. Dari donat yang tradisional seperti yang dulu hingga donat yang disajikan dan dikemas modern. Pemain bisnis donat juga tidak semata-mata pemain lokal, akan tetapi juga pemain bisnis donat yang membawa merek (*franchise*) dari negara-negara asing seperti *Dunkin Donuts, I-Crave, J.CO* dan sebagainya. Cara penyajiannya pun dengan berbagai bentuk wadah kemasan yang sangat menarik. Bahkan cara menikmati donat tersebut berkembang menjadi suatu gaya hidup sebagaimana di kafe-kafe ataupun tempat bersantai di berbagai *mall*. Coba amati saat kita masuk ke suatu tempat penjual donat *franchise* asing tersebut, kita langsung disambut dengan ramah oleh pelayan yang biasanya gadis-gadis cantik dengan pakaian rapi dan sikap sopan. "Selamat siang, apa yang dapat dibantu? Mau donat yang mana?" kata mereka menyambut pembeli.

Lalu bandingkan rasa donat *franchise* dengan donat tradisional. Rasa donat lokal tidak kalah lezat, lebih padat (tidak gembos) dan tetap lembut. Kebanyakan donat lokal lebih pas dengan lidah kita. Coba bandingkan harga-

PARAMETER QUALITY



Foto: Kun/Dok. Pertamina

Pelumas Pertamina telah menjawab tuntutan konsumen terhadap parameter-parameter *quality*, yaitu mutu produk, *cost* yang kompetitif, *delivery* yang tepat, *service* saat transaksi maupun *service after sales*, serta spirit nasionalisme bahwa keuntungan bisnis didedikasikan untuk bangsa dan negara (Kita Untung Bangsa Untung).

nya, donat tradisional jauh lebih murah daripada donat *franchise*. Walaupun demikian donat *franchise* tetap saja laris manis, bahkan tidak jarang calon pembeli rela antri untuk mendapat giliran membeli donat *franchise*.

Apa yang salah dengan donat tradisional? Mengapa dia (donat tradisional) tidak 'mampu' untuk dijual lebih mahal? Bukankah dengan menjual lebih mahal akan mendapat margin keuntungan yang lebih besar? Kita tidak hendak menganalisa donat dari sisi ilmu kuliner namun contoh kasus ini akan kita gunakan untuk membahas parameter *quality* atau mutu.

PARAMETER MUTU TUNTUTAN KONSUMEN

Tuntutan konsumen berkembang pesat

dari masa ke masa. Dahulu tuntutan terhadap mutu cukup hanya dengan mutu produk itu sendiri, seperti contoh kasus donat di atas cukup hanya dengan kualitas rasa donat itu sendiri. Tidak peduli dijual di warung mana, dan juga tidak peduli apakah penjual melayani dengan ramah atau dengan cemberut, pokoknya kalau rasanya enak ya dibeli. Namun saat ini lain ceritanya. Parameter mutu tidak cukup hanya dengan mutu produk itu saja. Meskipun rasa donatnya enak tetapi kalau cara melayaninya dengan tampang cemberut, orang tidak mau beli. Meskipun rasa donatnya enak tapi kalau dibungkus dengan kertas koran bekas, konsumen malas beli. Penjual donat banyak, konsumen cenderung membeli donat ditempat yang mudah dijangkau.

Tidak jelas pihak mana yang lebih dulu memulai mendorong perkembangan parameter mutu, apakah konsumennya dulu, ataukah karena adanya persaingan ketat diantara para produsen atau penjual sehingga mereka menawarkan parameter-parameter mutu lainnya yang memanjakan konsumen. Hasilnya, mutu donat tidak cukup hanya rasa donat saja, tetapi bagaimana bentuk dan asesoris donat dimodifikasi dengan variasi-variasi. Tadinya hanya diolesi mentega dan ditaburi tepung gula, namun sekarang dibalur dengan coklat dan ditambahi dengan tumbukan kacang, dibalur dengan larutan kental tepung gula warna pink dan aroma strawberi, dibubuhi serbuk parutan keju dan sebagainya. Dari sisi bung-

kus, donat diwadahi semacam tas kertas karton tipis dengan warna dan gambar yang menarik. Penyajiannya pun di pajang di etalase kaca yang bersih dan transparan. Ruangannya pun ber-AC dan ditata apik dengan hiasan interior dan *lay out* tempat duduk pembeli yang nyaman. Pembeli dapat bersantai sejenak, ngobrol sambil menikmati donat dan minuman ringan yang tersedia. Sehingga dari sisi penjual, dengan menambah sedikit biaya untuk ruangan, etalase, kemasan dan pelayanan yang sebetulnya 'nilainya' kecil untuk tiap *barga satuan* donat, namun mereka berani menaikkan harga donat beberapa kali lipat, sehingga dapat mengeruk keuntungan yang jauh lebih besar dibandingkan dengan penjual donat tradisional.

Beberapa *text book Quality Management* membahas bahwa parameter mutu yang dituntut konsumen saat ini berkembang tidak semata-mata mutu produk itu sendiri melainkan ada tambahan tuntutan beberapa parameter mutu lainnya. Parameter mutu tersebut mereka rumuskan menjadi rangkaian beberapa huruf yaitu : **Q – C – D – S** (*Quality – Cost – Delivery – Service*). Ada sebagian referensi menambahkan dengan parameter *Morale* yang disimbolkan dengan huruf **M** dan ada juga yang menambahkannya dengan parameter **P** (*Psychology*).

Yang dimaksud huruf pertama **Q** adalah *Quality*, yaitu mutu produk itu sendiri. Dicontohkan pada kasus donat di atas adalah kualitas rasa dari donat. **C** adalah dari kata *Cost* atau harga dari produk. Harga asesornya baik yang *tangible* (tampak) maupun *intangible* (tidak tampak) yang menyertai produk, misalnya harga pembungkus, harga pelayanan dan lain-lain biasanya dimasukkan didalam unsur *cost* dari produk. Parameter **D** adalah *Delivery Time*, ini juga merupakan parameter kritical yang dituntut konsumen. Sering terjadi bahwa barangnya ada, kualitas sama, harganya juga sama, namun salah satu pemasok dapat mengirim dalam waktu yang lebih cepat, akan memenangkan persaingan dalam suatu tender pengadaan barang. Biasanya ongkos pengiriman tidak dimasukkan ke dalam kelompok parameter mutu *delivery*, melainkan dimasukkan kedalam parameter *cost*. Parameter **S** adalah kependekan dari kata *Service* atau pelayanan. Pelayanan ini adalah meliputi pelayanan saat dilaksanakan transaksi jual beli maupun pelayanan setelah proses transaksi, atau yang lebih dikenal dengan *after sales service*. Parameter **M**

singkatan dari kata *Morale* yaitu semangat atau spirit. Produk-produk yang dijual dan dipromosikan dengan semangat kepedulian sosial yang tinggi kadang-kadang lebih mampu untuk menarik minat konsumen. Referensi yang lain menyebutnya sebagai parameter **P** atau *Psychology*. Produk-produk dengan *psychology* ramah lingkungan akan lebih menarik konsumen untuk membelinya.

KUALITAS PRODUK PERTAMINA

Produk-produk Pertamina misalnya pelumas, telah menjawab tuntutan konsumen terhadap parameter-parameter mutu tersebut. *Quality* (kualitas, *Red*) pelumas sangat tinggi terbukti dengan adanya pengakuan ataupun *approval* dari institusi internasional maupun *engine manufacture*. *Cost* sangat kompetitif, pelumas Pertamina adalah *price leader*. *Delivery time* bagus. *S* atau *service* juga sangat prima. Hanya satu-satunya pemain bisnis pelumas di Indonesia yang memiliki laboratorium *after sales service* pelumas, yang memberikan layanan monitoring kinerja pelumas pada suatu *engine*. Ini dapat dibayangkan seperti layaknya cek darah manusia untuk mendeteksi kesehatannya. Lab milik Pertamina Unit Pelumas ini dikenal sebagai *Laboratorium Oil Clinic*. Yang lebih penting lagi adalah pesan *Morale* atau *Psychologis*, bahwa produk pelumas dan keberhasilan bisnis Pertamina didedikasikan untuk bangsa dan negara, dengan *tag line* *Kita Untung Bangsa Untung*.

BAGAIMANA MENGELOLA PARAMETER MUTU QCDSM (P)?

Kualitas produk dikelola dengan penerapan sistem *quality control*. *Quality control* dapat dilakukan dengan sistem kontrol otomatis yang sudah terpasang pada pabrik sejak dibangunnya instalasi pabrik. Atau dengan rangkaian sistem inspeksi mutu sejak dari *incoming raw material control*, *in process control*, serta *out going product control*. Banyak kasus terjadi walaupun pabrik telah dilengkapi dengan sistem *quality control*, baik otomatis maupun manual namun masih saja terjadi *off spec* produk. Maka biasanya Departemen *Production* kemudian menerapkan *Quality Control Cycle (QCC)* untuk mengantisipasi kasus-kasus mutu dan juga untuk *improvement*. Di negeri ini QCC tersebut dikenal dengan GKM (Gusur Kendali Mutu), PKM (Proyek Kendali Mutu) maupun SS (Sistem Saran).

Sebagian kecil unsur *Cost - Delivery - Service - Morale (Psychology)* masih bisa dikelola dengan kegiatan QCC namun hasilnya tidak signifikan karena pendekatan QCC adalah pendekatan kasuistik dan hanya fokus pada

satu masalah di suatu sektor. Dalam hal ini-*fasilitator* QCC dan jajaran manajemen perusahaan harus aktif untuk menjadi *integrator* dan *conductor* sehingga keseluruhan kelompok QCC yang tersebar di berbagai setor tersebut dapat menjelma bagaikan suatu orkes *symphony* yang harmonis menyelesaikan kasus mutu ataupun menyelesaikan program *improvement* perusahaan secara menyeluruh dan integral.

Nah, bagaimana caranya agar seluruh parameter QCDSM (P) dapat dikelola dengan baik? Caranya adalah kombinasi penerapan *Quality Management System (QMS)* yang sudah *proven* di dunia internasional seperti misalnya Manajemen Mutu ISO 9001: 2000, *Balance Score Card*, MBNQA ataupun sistem lainnya dikombinasi dengan QCC. Kasus-kasus manajerial seperti transformasi, restrukturisasi dan sebagainya dikelola dengan mengacu QMS. QMS juga menjadi *conductor* yang mengharmonikan gerakan QCC sehingga selaras dengan visi, misi dan *goal* perusahaan.

QMS mengarahkan penetapan visi, misi serta *goal* jangka pendek maupun jangka panjang, memberikan *guidance* sistem kepemimpinan (*leadership*), set up *strategic planning*, mendorong fokus kepada pasar dan konsumen, mengukur kinerja perusahaan dan mengelola *knowledge management* untuk bahan *improvement* yang berkelanjutan. QMS juga memberikan *guidance* bagaimana mengelola *human resources* dan mengelola proses bisnis. QMS inilah yang dapat secara integral mengelola berbagai parameter mutu yang dituntut konsumen.

Jadi dari perkembangan parameter mutu yang dituntut konsumen ini, urusan mutu bukanlah milik Departemen *Production* atau Bagian *Quality Control* ataupun *Quality Assurance* saja. Dengan paradigma mutu QCDSM (P) urusan mutu adalah menjadi tanggung jawab *top management* sampai dengan jajaran pekerja yang paling bawah serta seluruh komponen perusahaan.

● Ibnu Prakoso

Product & Business Development Pelumas
Direktorat Pemasaran & Niaga

OCTANE BOOSTER

YANG DIJUAL DI SPBU

Efektifkah?

Dengan semakin berkembangnya teknologi mesin kendaraan, maka tuntutan kebutuhan bahan bakar dengan nilai oktan tinggi semakin meningkat. Dalam kondisi di Indonesia saat ini di mana terdapat produk Premium, Pertamina dan Pertamina Plus dengan perbedaan harga yang signifikan untuk masing-masing jenis produk, maka untuk memperoleh *gasoline* dengan nilai oktan yang sesuai dengan spesifikasi mesin kendaraan, banyak pemilik kendaraan yang lebih memilih untuk membeli Premium dan mencampurnya dengan *octane booster* daripada membeli Pertamina atau Pertamina Plus, dengan alasan harganya lebih ekonomis. Namun, apa benar *octane booster* yang dijual di pasaran tersebut memang terbukti secara signifikan dapat mendongkrak nilai oktan gasoline? Artikel ini akan membantu Anda untuk mempertimbangkan baik-baik sebelum Anda memutuskan untuk membeli *octane booster*.

BEBERAPA BAHAN YANG BISA DIJADIKAN OCTANE BOOSTER

Yang disebut *octane booster* dalam artikel ini adalah bahan kimia yang dijual secara bebas untuk dicampur dalam bahan bakar kendaraan. Seperti yang disebutkan pada program promosinya, *octane booster* ini dapat meningkatkan nilai oktan bahan bakar, mengurangi emisi hidrokarbon, NOx dan SO₂, serta membuat pembakaran lebih sempurna sehingga mengurangi endapan karbon dan kerak pada mesin.

Beberapa senyawa yang umumnya digunakan sebagai *octane booster* antara lain :

(1) Bahan Aromatik

a. Toluene (methylbenzene)

Toluene umumnya digunakan sebagai bahan aktif pada *octane booster* yang dijual di pasaran. *Toluene* lebih mudah terbakar jika dibandingkan *gasoline*, sehingga pada kadar yang tepat, bisa membantu pembakaran BBM. Pada tahun 1980-an, *toluene* dengan kadar 84% volume digunakan untuk bahan bakar mobil Formula 1. Namun selain harganya yang cukup mahal, penggunaan *toluene* yang terlalu banyak akan membuat mesin lebih cepat panas, dan justru akan menyebabkan mesin *ngelitik*. *Toluene* juga tidak direkomendasikan untuk ditambahkan secara langsung, karena dapat menyebabkan selang bahan bakar kendaraan yang terbuat dari karet cepat getas.

b. Kapur Barus (naphthalene – C₁₀H₈)

Kalau Anda naik taksi, coba tanyakan kepada supir taksi mengenai tips untuk menaikkan nilai oktan bahan bakar. Umumnya mereka menyarankan untuk menggunakan kapur barus yang digerus sampai halus dan dimasukkan ke tangki bahan bakar kendaraan. Kapur barus atau *naphthalene* merupakan hidrokarbon aromatik, yang memiliki nilai oktan lebih tinggi daripada *gasoline*. Jika terbakar, kapur barus dapat memproduksi emisi yang bersifat karsinogenik dan beracun. Selain itu kapur barus yang digerus harus larut 100% dalam bahan bakar, karena apabila ada yang mengendap, dapat menyumbat pipa saluran bensin pada kendaraan.

(2) Spiritus/Metanol (CH₃OH)

Metanol, atau yang selama ini kita kenal sebagai spiritus, merupakan senyawa jenis alkohol yang memiliki nilai oktan lebih tinggi daripada *gasoline*. Metanol juga digunakan sebagai bahan bakar. Metanol bersifat karsinogenik, sehingga pembakaran metanol dalam mesin dapat menghasilkan gas buang yang berbahaya bagi kesehatan.

(3) Alkohol/Etanol (C₂H₅OH)



Pada dasarnya penambahan octane booster oleh konsumen pada gasoline beroktan rendah tidak memberikan peningkatan nilai oktan secara signifikan. Bagi pemilik kendaraan yang membutuhkan gasoline bernilai oktan tinggi, disarankan untuk menggunakan bahan bakar gasoline beroktan tinggi yang sudah diolah sedemikian rupa di kilang sehingga sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan untuk kendaraan bermotor.

Etanol, atau sehari-hari kita sebut alkohol, merupakan senyawa yang dapat digunakan sebagai bahan bakar dan memiliki nilai oktan lebih tinggi daripada *gasoline*. Etanol cenderung mengandung air (karena memiliki sifat *azeotrop*), sehingga jika akan digunakan sebagai *octane booster* atau aditif, harus memiliki kemurnian lebih tinggi daripada 99,2%, karena kandungan air dapat menimbulkan karat dan merusak mesin. Saat ini bioetanol (etanol yang dibuat dari bahan terbarukan) digunakan sebagai campuran Pertamina untuk memproduksi Bio-Pertamax.

(4) TEL (Tetra Ethyl Lead) atau timbel

TEL merupakan bahan aktif yang umum digunakan untuk menaikkan angka oktan. TEL dapat dicampur saat bahan bakar masih berada di kilang atau Depot, atau saat sudah di tangki bahan bakar konsumen. Timbel sebagai logam berat bereaksi dengan membuat radikal bebas di rantai karbon, yang menyebabkan senyawa karbon dapat membuat cabang baru, yang dapat menaikkan nilai oktan dan nilai kalor. Saat ini penggunaan TEL sebagai aditif untuk menaikkan nilai oktan sudah dikurangi, karena gas buangnya mengandung logam berat timbel yang dapat berbahaya bagi kesehatan. Selain itu TEL juga dapat merusak mesin masa kini yang menggunakan katalitik *converter*.

MENGAPA OCTANE BOOSTER TIDAK DISARANKAN?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penambahan *octane booster* tidak berdampak banyak terhadap kenaikan angka oktan BBM. Walaupun pada iklan, brosur atau kemasan *octane booster* menuliskan bahwa *octane booster* dapat menaikkan angka oktan hingga beberapa 'point' (bahkan beberapa merk mengklaim bisa menaikkan hingga 20 point), namun pada kenyataannya kenaikan angka oktan hanya berkisar antara 0,1 - 0,5 point, sehingga penambahan *octane booster* pada *gasoline* beroktan rendah seperti Premium tidak akan membuat nilai oktan bahan bakar tersebut menjadi setara dengan Pertamina. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terkadang kenaikan kinerja mesin yang dirasakan oleh pengendara setelah bahan bakar diberi *octane booster* hanya bersifat sugesti saja. Selain itu, dalam kemasan *octane booster* tidak pernah dicantumkan komposisi ataupun MSDS, sehingga kita tidak bisa memilah mana yang baik untuk mobil kita dan juga lingkungan kita.

Dari sisi produsen seperti Pertamina, apabila pelanggan menambahkan *octane booster* pada bahan bakar yang dibeli di SPBU, produsen tidak lagi bertanggung jawab jika terjadi kerusakan pada mesin yang menggunakan

bahan bakar yang sudah ditambah *octane booster* sendiri oleh pelanggan.

CARA MEMPEROLEH GASOLINE BERNILAI OKTAN TINGGI

Gasoline bernilai oktan tinggi merupakan hasil pengolahan dalam kilang minyak, dikenal juga sebagai HOCM (*high octane mogas component*). Beberapa proses yang digunakan untuk menghasilkan HOCM antara lain :

- **Reforming.** *Reforming* artinya mengubah bentuk/rantai karbon, dari rantai panjang menjadi rantai bercabang. Proses *reforming* dilakukan secara katalitik dengan bantuan katalis.

- **Cracking (perengkahan).** *Cracking* dilakukan dengan memotong hidrokarbon rantai panjang menjadi senyawa rantai pendek yang sesuai dengan kebutuhan. Terdapat beberapa macam proses *cracking*, yaitu *thermal cracking* (perengkahan dengan pemanasan umpan), *hydrocracking* (perengkahan dengan reaksi hidrogenasi), dan *catalytic cracking* (reaksi perengkahan yang dibantu katalis). Salah satu proses *cracking* yang saat ini umum dilakukan adalah mengolah residu keluaran *crude distilling unit* menggunakan proses *residual fluid catalytic cracking* (RFCC).

Gasoline beroktan tinggi seperti Pertamina dan Pertamina Plus merupakan hasil pencampuran antara HOCM dan *straight run gasoline* dalam komposisi yang tepat. Nilai RON (*re-search octane number gasoline*) hasil pencampuran tersebut kemudian diperiksa di laboratorium, untuk memastikan apakah spesifikasi RON yang diinginkan sudah tercapai.

Pada dasarnya, kita perlu mempertanyakan efektifitas kinerja *octane booster* yang dijual secara bebas di pasar, karena pada dasarnya penambahan *octane booster* oleh konsumen pada *gasoline* beroktan rendah tidak memberikan peningkatan nilai oktan secara signifikan. Bagi pemilik kendaraan yang membutuhkan *gasoline* bernilai oktan tinggi, disarankan untuk menggunakan bahan bakar *gasoline* beroktan tinggi yang sudah diolah sedemikian rupa di kilang sehingga sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan untuk kendaraan bermotor. •

AKUMULASI RESAPAN AIR

RUMAH PER RUMAH SEJABODETABEK

SITU, SEBAGAI WACANA TEMPAT PENAMPUNGAN AIR

Resapan air sekarang ini menjadi alternatif nasional serta populer sebagaimana yang sering disinggung berbagai pihak yang berkompeten. Paling tidak, itu diperlukan bagi wilayah Jabodetabek. Pemikiran pembuatan situ (danau) sebagai penampung air di berbagai wilayah, dimaksudkan bisa mencegah mengge-lontornya air secara liar tanpa terkendali tanpa dianggap dapat mengakibatkan banjir dan memang senyatanya itu telah sering terjadi yang membuat penderita banyak orang. Apabila rencana tersebut jadi dilaksanakan maka tentunya memerlukan lahan yang luas. Masalahnya, apakah masih tersedia lahan yang dianggap tidak produktif yang nantinya tidak akan mempengaruhi pengembangan pemukiman penduduk yang tentunya nanti akan luas pula.

Pemukiman penduduk selama ini menjadi permasalahan yang cukup rumit karena terus berkembangnya jumlah penduduk yang tentunya juga akan menambah kebutuhan lahan perumahan. Lahan atau tanah yang tidak akan bertambah (kecuali kalau ada perluasan dengan perambahan hutan) tidak sebanding dengan pertambahan penduduk setiap tahun yang cukup besar. Konsekuensi pertambahan jumlah penduduk, tidak bisa tidak adalah keperluan lahan pemukiman. Oleh karena itu, rasanya perlu dikonfirmasi mengenai prediksi tentang kebutuhan lahan perumahan dengan rencana pembuatan situ, sisi mana yang lebih kompeten. Jika

memang ada pemikiran bahwa lahan pemukiman lebih perlu dipikirkan tetapi disisi lain juga harus dilakukan pengendalian air maka sebaiknya perlu ada konsep lain yang sekiranya bisa mengakomodir keduanya (pemukiman dan situ).

Dari segi biaya yang harus dikeluarkan untuk membuat *situ*, itu dapat dipastikan dalam jumlah yang sangat besar karena proyek tersebut bukannya kecil. Di samping itu juga banyak aspek lain yang perlu pula dipikirkan, terutama masalah lahan. Apakah nantinya lokasi yang akan digunakan untuk pembuatan situ memang aman untuk dapat digunakan, dalam arti tentang status kepemilikannya. Lahan tersebut milik negara atau milik rakyat? Kalau milik rakyat tentunya juga ada proses pembahasannya sebagaimana halnya proyek pembuatan berbagai waduk yang telah banyak dilakukan. Selain itu jika situ dibuat dan kebetulan dekat dengan pemukiman penduduk, bagaimana dampak yang ada terhadap masyarakat sekitar. Hal itu perlu pula untuk menjadi pemikiran.

Memang kenyataan itu sebagai hal yang dilematis tetapi bukan berarti tidak ada konsep lain yang diajukan. Salah satunya adalah resapan air rumah per rumah yang harus diberlakukan kepada masyarakat Jabodetabek atau yang lain yang melalui kebijakan dengan dukungan regulasi yang dikeluarkan pemerintah (pusat atau daerah).

RESAPAN AIR SEDERHANA, RUMAH PER RUMAH

Banjir terjadi antara lain dapat disebab-



Foto-foto : Yf/Dok. Pertamina

Resapan air sekarang ini menjadi alternatif nasional serta populer sebagaimana yang sering disinggung berbagai pihak yang berkompeten. Paling tidak, itu diperlukan bagi wilayah Jabotabek. Pemikiran pembuatan situ (danau) sebagai penampung air di berbagai wilayah, dimaksudkan bisa mencegah menggelontornya air secara liar tanpa terkendali, tanpa dianggap dapat mengakibatkan banjir dan memang senyatanya itu telah sering terjadi yang membuat penderita banyak orang.

kan karena debit air (hujan atau yang lain) tidak tertampung yang akhirnya menggelontor tidak terkendali kemana saja *maunya dia*.

Jika keadaan demikian itu dibiarkan terjadi, akhirnya yang mengalami juga orang per orang atau keluarga per keluarga lalu jika sudah seperti itu pada akhirnya yang muncul hanyalah penderitaan. Kalau kita tidak mau menderita tentunya yang harus dilakukan adalah mencegah faktor penyebabnya, yaitu mengendalikan air untuk bisa tertampung kemudian meresap ke tanah agar kemungkinan terjadi banjir dapat dicegah. Kemudian di sisi yang lainnya, air yang meresap ke tanah bisa membuat tabungan air, disaat terjadi musim kering yang berkepanjangan. Itu analogi sederhana yang dapat dilakukan sebagai salah satu upaya mencegah terjadinya banjir.

Bagaimanapun rumah per rumah walau sedikit pasti memiliki area yang bisa digunakan sebagai lokasi resapan air. Area resapan tidak selalu harus luas, bisa digali secukupnya saja yang penting air dapat digiring masuk ke tanah. Apabila memang hanya memiliki area sedikit, bisa dibuat galian dengan komposisi : Lebar x panjang x kedalaman : 1 x 2 x 2,5 meter. Di lapisan bawah dibuat konstruksi resapan dengan formulasi sesuai yang telah umum digunakan. Biasanya bahan yang digunakan adalah ijuk, batu karang atau batu yang lain serta pasir. Lapisan paling atas setebal 20 cm, dapat diuruk



dengan splits [koral] yang rata dengan permukaan tanah. Atau jika kemungkinan, resapan di lapisan bawah dapat diperluas lagi sesuai kemampuan lahan, baru kemudian di lapisan paling atas dibuat penyempit untuk jalan masuk air ke dalam resapan yang nantinya di tutup dengan koral/splits, setebal 20 cm. Sebagai gambaran, di bawah ini di sampaikan contoh gambar sistim peresapan air untuk rumah ke rumah dalam ukuran standar.

Kalau langkah tersebut bisa diberlakukan maka bisa diperoleh gambaran luasnya lahan resapan secara akumulatif dari rumah per rumah yang ada di wilayah Jabodetabek atau setempat. Jika kita hitung, dengan asumsi setiap resapan : $1 \times 2 \times 2,5 \text{ m} = 5 \text{ m}^3$ per rumah dan dilakukan oleh 10 juta keluarga [rumah] maka akan diperoleh lahan resapan seluas 50 juta m^3 [lima puluh juta], yang cukup memadai. Hal itu belum lagi diperhitungkan jika lapisan bawah digali area yang luas, maka kemampuan tampung resapan dari area yang bersangkutan akan lebih besar lagi. Untuk perumahan yang memiliki tanah luas, jika dapat membikin lebih dari satu resapan itu sebagai satu hal yang sangat bagus.

Pada dasarnya lapisan paling atas [yang ditutup dengan splits], hanya sebagai akses [pintu masuk] air yang mengalir untuk disalurkan ke dalam tanah. Untuk itu diharapkan para ahli dapat membantu studi kelayakannya sistim tersebut. Jika memang menurut penelitian memungkinkan untuk dilaksanakan, kenapa tidak? Untuk itu, kementerian atau departemen terkait silakan mempertimbangkannya.

Ini memang cara yang terkesan konvensional namun disisi lain biaya yang dikeluarkan juga tidak terlalu besar. Kalau *toh* pemerintah ingin memberikan kepedulian, dapat saja diwujudkan dengan bentuk subsidi pada setiap keluarga melalui mekanisme yang diatur secara proporsional. Yang sekiranya layak untuk mendapatkan subsidi ya berikanlah; bagi yang mampu untuk biaya sendiri, silakan mengerjakan sendiri.

Dengan demikian, biaya yang sedianya direncanakan untuk pembuatan situ dapat dialihkan sebagai bentuk subsidi kepada masyarakat. Atau alternatif yang lain mengenai anggaran. Hal itu dapat dilakukan kerjasama antara pemerintah pusat dan daerah untuk

membantu masyarakat. Jika tidak hanya semata-mata mengandalkan APBN atau anggaran pusat saja. Selain itu disisi lain langkah itu juga bisa memperlihatkan kepedulian pemerintah daerah kepada masyarakatnya.

Konon, upaya mencegah lebih baik mengobati, maka jika memang ada biaya yang nantinya dikeluarkan untuk memberikan bantuan [subsidi] pada masyarakat, anggaplah hal itu sebagai bentuk pencegahan. Langkah itu menjadi lebih baik kalau dibandingkan dengan pengeluaran biaya penanggulangan sebagaimana selama ini berlangsung. Atau bisa berlangsung setiap musim hujan. Dengan demikian jika dilakukan seperti itu justru menjadi pemborosan. •

● **Djoko Soemantri**
Pamulang - Tangerang



Kepribadian Anak Berkembang Karena Ayah

Bunga, 20 tahun, kuliah di sebuah perguruan tinggi negeri (PTN) favorit. Nilai akademisnya cukup memuaskan walaupun bukan yang terbaik. Parasnya ayu dan memiliki cukup potensi dalam banyak hal. Walaupun begitu, tak banyak yang mengenalnya di lingkungan kampus. Kegiatan rutin Bunga setiap hari hanya pergi ke kampus kemudian langsung pulang ke rumah begitu jam kuliah usai. Ia tidak mengikuti kegiatan ekstrakurikuler atau organisasi apapun di kampusnya, sehingga potensi-potensinya pun tak berkembang secara optimal.

Bunga hanya bergaul dengan sekelompok teman saja. Ia merasa tidak percaya diri dan susah berbaur dengan lingkungan baru, maka dari itu ia tidak punya banyak teman. Ia juga merasa canggung bergaul dengan teman-teman pria ataupun dengan orang-orang yang lebih senior. Di dalam lingkungan rumahnya, Bunga juga bukan pribadi terbuka yang terbiasa bercerita tentang kegiatannya di luar rumah kepada orang tuanya. Sangat jarang terjadi obrolan ataupun diskusi santai ataupun serius antara dia dan orang tuanya. Kalaupun ada keluh kesah, Bunga lebih sering mengung-

kapkan pada ibunya. Ayahnya hampir tak pernah menanyakan perkembangannya di luar rumah. Obrolan antara Bunga dan ayahnya seringkali hanya seperlunya saja. Hampir tak pernah ada diskusi antara Bunga dan ayahnya, apalagi melibatkannya dalam membuat keputusan keluarga.

Lain Bunga lain pula Melati. Secara fisik, penampilan gadis yang juga berusia 20 tahun itu pas-pasan. Kemampuan akademisnya pun biasa-biasa saja. Namun demikian, Melati adalah gadis yang ceria dan supel. Ia mudah bergaul dengan siapa saja dan percaya diri. Dengan orang-orang yang lebih senior pun ia bisa berbaur. Ia juga sangat aktif berorganisasi, sehingga pergaulannya pun luas. Di rumah, Melati terbiasa terlibat diskusi tentang masalah apapun dengan orang tuanya. Tidak hanya kepada ibunya, ia juga dengan bebas bercerita tentang perasaannya terhadap teman pria yang disukainya kepada ayahnya. Dan dengan penuh empati ayahnya mendengarkan dan memberi masukan. Seringkali Melati dimintai pendapat oleh ayahnya dalam membuat keputusan dalam keluarga.

Kedua gadis tersebut memiliki kepribadian

yang bertolak belakang. Kepribadian Melati berkembang lebih positif dibandingkan kepribadian Bunga, walaupun sebenarnya Bunga memiliki lebih banyak bakat dan potensi yang bisa dikembangkan. Mengapa demikian?

Menurut seorang psikolog, John Holland, kepribadian seseorang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pembawaan dan pengalaman. Faktor pembawaan yang dimaksud adalah faktor genetik yang mana merupakan anugerah dari Tuhan Yang Maha Esa. Sedangkan faktor pengalaman, dalam hal ini mungkin adalah pengalaman dan perjalanan hidup yang dialami oleh seseorang sehingga mempengaruhi kepribadiannya. Psikolog Jacinta F. Rini lebih rinci lagi dalam mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadian seseorang, yaitu faktor biologis dan genetik; faktor pola asuh; faktor lingkungan; faktor pendidikan; dan faktor pengalaman.

Di usia awal anak, yaitu usia sekolah hingga usia puber, yang paling mempengaruhi kepribadian anak adalah pola asuh orang tua karena dengan keluargalah anak lebih sering berinteraksi. Sedangkan pada usia remaja, perkembangan anak lebih banyak dipengaruhi oleh

lingkungan sosial dimana dia sering berinteraksi. Namun pola asuh orang tua tetap mempengaruhi perkembangan kepribadian anak hingga dewasa karena dari orang tua lah pertama kali manusia mendapatkan pendidikan tentang kehidupan, apalagi bila pola asuh orang tua sangat kuat ditanamkan terhadap anak. Pola asuh tersebut termasuk di dalamnya adalah pola komunikasi antara orang tua dan anak. Komunikasi dua arah antara orang tua dengan anak akan berdampak lebih positif bagi anak karena anak menjadi lebih memiliki kesempatan dan kebebasan berekspresi serta menceritakan segala permasalahannya kepada orang tua. Sedangkan komunikasi satu arah, yaitu dari orang tua ke anak, akan menghambat anak untuk berekspresi dan berpendapat. Hal

ini akan berpengaruh ketika anak berinteraksi dengan lingkungan sosialnya, diapun akan menemui kesulitan mengemukakan pendapat di depan umum.

Selama ini pola pikir yang terbentuk di masyarakat adalah bahwa mengurus anak adalah urusan istri, termasuk berkomunikasi aktif dengan anak. Sedangkan tugas suami sebatas mencari nafkah. Istrilah yang diserahi tugas mengetahui permasalahan anak dan mencari solusinya. Bila anak dianggap bermasalah, seringkali adalah istri yang dituduh tidak bisa mengurus anak. Padahal porsi yang seimbang antara suami dan istri dalam mengasuh dan mendidik anak akan memberikan dampak lebih positif bagi perkembangan anak, karena ayah dan ibu memiliki karakteristik tersendiri

dalam mengasuh anak. John Gottman dan Joan de Claire dalam *Kiat-kiat Membesarkan Anak dengan Kecerdasan Emosi* mengungkapkan bahwa ayah dengan maskulinitasnya memiliki gaya tersendiri dalam mengasuh anak, yang akan mempengaruhi emosi anak secara positif. Ketika ayah mengangkat, mengayun dan menggelitik anaknya di usia 5 bulan akan memberikan efek *roller coaster* emosi bagi si anak yang akan membantunya dalam mempelajari perasaan senang dan takut. Si anak juga akan belajar bagaimana menenangkan perasaan ketika permainan tersebut selesai. Selain itu si anak memperhatikan bagaimana reaksi ayah ketika ia menangis dan tertawa. Anak yang memiliki hubungan positif dengan ayahnya tidak menangis ataupun takut bila berada di

Selalu sediakan waktu untuk berinteraksi dengan anak walaupun sebentar, karena keterlibatan ayah dalam mengasuh anak dibutuhkan bagi anak untuk mempelajari sisi maskulinitas, yang berguna sebagai bekalnya dalam berhubungan dengan orang lain. Keterlibatan ayah bisa melalui permainan, pemberian pujian atau dukungan, menanyakan kejadian yang dialami anak pada hari itu, dan sebagainya.



Foto : BFR/Dok. Pertamina

antara orang-orang dewasa asing, yang artinya dia memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

Yang dimaksud dengan hubungan positif antara ayah dan anak adalah pola interaksi antara ayah dan anak yang dapat mendorong perkembangan yang baik bagi kepribadian anak, misalnya bersikap demokratis terhadap anak dengan membiasakan berdiskusi dengan anak dan melibatkan anak dalam pembuatan keputusan dalam keluarga.

Sebuah survei membuktikan bahwa anak yang memiliki hubungan yang positif dengan ayahnya lebih populer dibandingkan anak yang tidak memiliki hubungan positif dengan ayahnya. Anak mempunyai motivasi tinggi untuk berprestasi bila si ayah mengasuhnya secara positif. Hubungan positif dengan ayah juga menjauhkan anak dari kegiatan negatif. Bagi anak perempuan, hubungan positif dengan ayah menjadikannya lebih luwes dan percaya diri dalam membina hubungan dengan lawan jenis.

Mengingat pentingnya peran ayah bagi perkembangan kepribadian anak, psikolog Adriani Purbo memberikan tips menciptakan figur yang baik bagi anak.

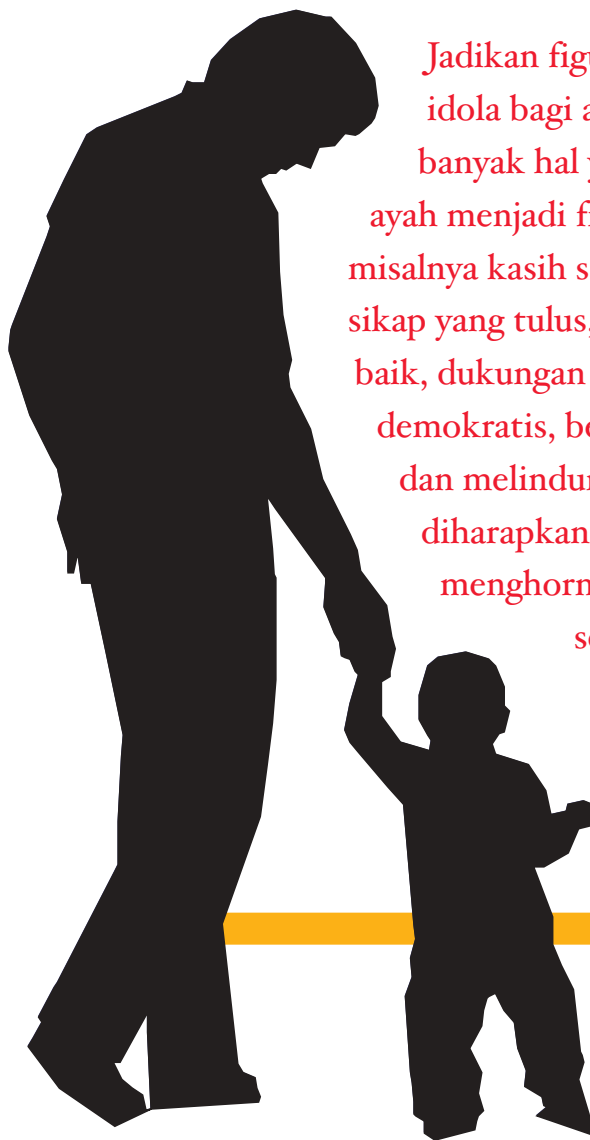
Pertama, selalu sediakan waktu untuk berinteraksi dengan anak walaupun sebentar, karena keterlibatan ayah dalam mengasuh anak dibutuhkan bagi anak untuk mempelajari sisi maskulinitas, yang berguna sebagai bekalnya dalam berhubungan dengan orang lain. Keterlibatan ayah bisa melalui permainan, pemberian pujian atau dukungan, menanyakan kejadian yang dialami anak pada hari itu, dan sebagainya.

Kedua, sebagai ayah, hindari tingkah laku menghina, meremehkan, memarahi dan memerintah anak. Hal ini akan menimbulkan perilaku agresif dan tidak kooperatif dalam diri anak.

Ketiga, jangan bersikap pasif atau acuh tak acuh pada anak. Usahakan untuk terlibat aktif dalam mentransfer nilai-nilai yang baik pada saat bersama anak. Hal ini penting agar anak dapat memandang ayah sebagai figur yang positif, sehingga dapat mengurangi kecenderungan anak berperilaku buruk di kemudian hari.

Keempat, jadikan figur ayah sebagai figur idola bagi anak-anaknya. Ada banyak hal yang bisa membuat ayah menjadi figur idola bagi anaknya, misalnya kasih sayang, perhatian dan sikap yang tulus, teladan perilaku yang baik, dukungan serta pola asuh yang demokratis, bersahabat, berwibawa dan melindungi, sehingga diharapkan akan membuat anak menghormati dan mencintai ayah sebagai sosok idola.

Dari cerita kedua gadis tersebut, dapat kita ketahui bahwa Bunga tidak memiliki hubungan



Jadikan figur ayah sebagai figur idola bagi anak-anaknya. Ada banyak hal yang bisa membuat ayah menjadi figur idola bagi anaknya, misalnya kasih sayang, perhatian dan sikap yang tulus, teladan perilaku yang baik, dukungan serta pola asuh yang demokratis, bersahabat, berwibawa dan melindungi, sehingga diharapkan akan membuat anak menghormati dan mencintai ayah sebagai sosok idola.

yang dekat dengan ayahnya. Ayahnya tak pernah mengajaknya berdiskusi ataupun sekedar bertanya apakah ia sudah memiliki pacar atau belum. Padahal dengan bertukar cerita dengan ayahnya tentang kawan lawan jenisnya, seorang anak perempuan akan memiliki wawasan tentang karakteristik laki-laki sehingga lebih positif dan percaya diri dalam membina hubungan dengan lawan jenis. Sedangkan dari kasus Melati, dapat kita ketahui bahwa dalam keluarganya dibiasakan untuk bersikap terbuka. Dia mendapatkan pola asuh yang seimbang, tidak hanya dari ibu tapi juga dari ayahnya. Ayahnya sering mengajaknya bercanda, mengobrol dan berdiskusi, sehingga Melati menjadi pribadi yang tegar dan percaya diri bergaul dengan siapapun maupun bergabung dengan kelompok manapun, bahkan menjadi pemimpin organisasi sekalipun.

Kepribadian seperti Bunga atau Melatikah

yang kita inginkan dimiliki oleh anak-anak kita? Tentunya kepribadian seperti Melati bukan? Maka dari itu, pola pikir masyarakat tentang pola asuh anak mulai perlu diubah. Urusan anak jangan lagi diserahkan sepenuhnya kepada istri. Perlu ada pola asuh positif yang melibatkan tidak hanya ibu tapi juga ayah. Kedua orang tua harus berbagi tanggung jawab dalam mengasuh dan mendidik anak agar kepribadian anak berkembang secara positif dan optimal, serta dapat menjalani hidup dengan baik. •

● Rika Gresia Wahyudi
BPS Hupmas 2007

Rekrutmen Pekerja dan Pertamina *On The Move*

Ada berita menarik di Harian Kompas terbitan 5 Mei dan 19 Mei 2007. Berita tersebut menarik bukan karena membahas issue nasional tetapi justru terkait dengan perusahaan kita, PT Pertamina (Persero). Bagi yang mencermati isinya, pembaca akan *surprise* karena Pertamina saat ini memang sudah 'bangun dari tidur dengan mimpi indah' dan mulai *On The Move*, seperti pesan pada *sticker* yang banyak dipasangi di mobil-mobil karyawan.

Berita di Kompas itu memang tidak biasa – istilahnya – pesan nasi goreng sangat istimewa, ada rasa trasi Sidoarjo, pakai telur ayam kampung, pakai buntut sapi goreng. Pokoknya berbeda. Lalu apa yang menarik disana?

Tidak lain adalah berita iklan yakni tentang penerimaan pekerja Pertamina yang lain dari yang lain. Dalam Kompas (5 Mei 2007), PT Pertamina E&P mencari atau mengundang para calon pekerja baru yang "berpengalaman" (sengaja diberikan tanda petik) di bidang *Oil Production, Reservoir, Geologist, Mechanical, Electrical* dan lainnya. Yang kedua, terbitan 19 Mei 2007, PT Pertamina P&N mengundang para tenaga pemasaran yang berpengalaman di bidang produk Petrokimia dan Non BBM. Istimewanya, kedua iklan itu dituliskan dalam bahasa Inggris. Berarti ada pesan khusus di dalamnya.

Dengan menulis iklan dalam bahasa Inggris dan tidak menyebut persyaratan WNI bagi calon, pasti ada konsekuensi logis yakni masuknya pelamar dari WNA (warga negara asing) karena masalah mencari minyak dan menjual produk adalah merupakan bisnis yang mendunia.

Patut diduga bahwa Pertamina sudah mempertimbangkan hal ini dan sudah sangat kuat keinginannya untuk memperoleh tenaga-tenaga *expert* di bidangnya termasuk tenaga dari luar negeri selain bangsa kita sendiri, agar segera *Go International*. Mereka tidak lagi di BPS-kan sebagaimana rekrutmen pegawai *fresh graduate*. Mungkin pelamar yang diterima akan langsung duduk sebagai tenaga ahli yang langsung mengambil keputusan dengan membuat perhitungan resiko yang *jilmet* atau dengan *instinct* atau *intuition*. Pengalaman inilah yang dibutuhkan segera oleh perusahaan, tentu saja dengan konsekuensi berupa insentif, kompensasi atau remunerasi yang menarik.

Inilah pertama kalinya Pertamina dalam sejarahnya, berkenan merekrut tenaga langsung untuk posisi *middle management*. Untuk *top management* hal ini sudah terjadi beberapa kali yakni untuk posisi Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Keuangan, yang menugaskan para eksekutif dari luar dan telah berjalan baik.

Kini kita boleh berandai-andai atau

membayangkan bahwa pada suatu hari nanti - mungkin saja beberapa bulan ke depan setelah proses rekrutmen selesai, selagi bertamu ke kantor-kantor Pertamina, kita akan ditemui oleh pegawai wajah baru yang berkebangsaan India, Filipina, Thailand, Malaysia, Singapura, atau bahkan orang Amerika dengan *cas cis cus* bahasa Inggrisnya.

Keadaan inilah sebagai suatu "kejutan", *surprise behind On The Move* yang patut diacungi jempol. Paling tidak akan ada perubahan dalam perilaku, sikap, dan budaya lingkungan kerja. Untuk mengantisipasi adanya perubahan dimaksud, perusahaan beserta karyawannya sudah seharusnya bersiap diri untuk menerima keadaan baru – kedatangan WNA di kantor – diterima secara *legowo*, ter sistem, terstruktur dan terukur. Siap secara mental dan psikologis, kalau terjadi

Kondisi yang ingin dicapai adalah terbentuknya budaya korporasi baru yang saling memperkaya menjadi *corporate culture mixed* antara pekerja yang direkrut dari *fresh intake* yang sudah bekerja sekian lama dengan mereka yang dikategorikan sebagai *experienced manager* yang direkrut langsung pada *middle management level*.

perubahan *mindset, behaviour*, dan lain-lain.

Kondisi yang ingin dicapai adalah terbentuknya budaya korporasi baru yang saling memperkaya menjadi *corporate culture mixed* antara pekerja yang direkrut dari *fresh intake* yang sudah bekerja sekian lama dengan mereka yang dikategorikan sebagai *experienced manager* yang direkrut langsung pada *middle management level*.

Harapannya adalah bagaimana *adonan* tersebut dapat membentuk budaya baru yang lebih baik. Pada awalnya akan terjadi kondisi *culture shocked* karena datang WNA dengan budaya dan kebiasaan yang berbeda namun melalui *leadership* yang profesional akan dilakukan penyesuaian atau *adjustment* yang berakhir munculnya budaya untuk bersaing dengan siapapun dan bertekad untuk menjadi pemenang.

Metode rekrutmen di atas adalah bukan hal baru, sangat lazim dan wajar bagi MNC termasuk perusahaan asing di Indonesia yang merekrut WNI dan WNA. Bahkan tidak sedikit para ex-pekerja terbaik Pertamina yang sudah berpengalaman, bekerja pada MNC baik yang beroperasi di Indonesia maupun di negara lain, kemudian bersaing dengan perusahaan tempat kerja sebelumnya.

Rekrutmen seperti di atas adalah analogi

dengan transfer pemain klub-klub olahraga profesional, seperti sepakbola, *basket ball, base ball*, dan lain-lain. Transfer pemain antar klub dan bahkan antar klub negara yang berbeda adalah merupakan hal yang lazim sejauh ada kesepakatan – biasanya secara komersial – antar klub maupun pemain itu sendiri. Klub besar tidak mau lagi melatih pemain yang baru *belajar*. Para menajer/pelatih klub maunya praktis, *shortcut, instant* untuk segera dapat *memakai* para pemain untuk berkompetisi melawan klub-klub lainnya, agar menjadi *the champion* yang merupakan tujuan akhir dari suatu klub dimanapun.

Dalam perusahaan, pekerja baru yang direkrut dalam posisi *middle level* tentu dituntut mampu mencetak "goal" lebih banyak dan lebih cepat dalam bentuk *value* yaitu yang berwujud *tangible* – seperti keuntungan, aset dan lain-lain – maupun yang tidak berwujud *intangibile*. Apalagi dalam posisi *middle* yang strategis seperti pada iklan di Kompas.

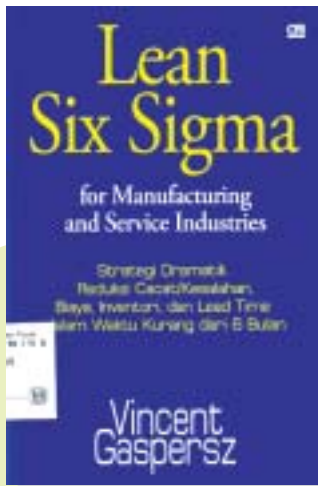
Bagi ahli perminyakan di E&P, calon yang diterima harus segera dapat mewujudkan kenaikan cadangan dan produksi migas baik dari lapangan lama maupun baru. Di bidang P&N, mereka yang diterima harus dapat menjual produk petrokimia dengan harga jual yang lebih baik kepada *end-users* atau siapa saja para pelanggan, baik yang berkantor di dalam negeri dan terutama di luar negeri. Itulah kondisi yang dibayangkan dari terbitnya iklan rekrutmen pegawai berpengalaman.

Pertanyaannya, *apakah ada calon pekerja WNA yang akan mendaftar di perusahaan kita tercinta ini?* Jawabannya akan *fifty-fifty*. *Feeling* dan intuisi penulis, sepertinya lebih cenderung kepada 'tidak ada WNA yang mendaftar; yang mendaftar seluruhnya tetap saja WNI'. Lalu *perbedaan* apa yang ingin diperoleh dari iklan rekrutmen tersebut kalau tidak ada WNA yang masuk?

Tampaknya, perubahan *culture and mindset* pekerja bisa saja terjadi akan tetapi dalam tataran dan *speedy* yang menurut orang di kaki Gunung Slamet, daerah Banyumas, diistilahkan dengan *alon-alon waton kelakon – geremet-geremet asal selamat*, yang terjemahan bebas dalam bahasa gaul orang kota kurang lebih 'pelan-pelan asal jalan, selangkah demi selangkah asal selamat'. Tetap saja *On The Move* tetapi dengan kecepatan rendah, asal saja jangan seperti keong. Keterlaluhan.

Kita tunggu hasilnya dalam beberapa bulan ke depan, kalau ada orang asing yang berkantor di P&N dan di E&P, berarti iklan di Kompas menarik secara internasional, dan itulah pertanda awal perusahaan *Go International*. •

● Maskurun Mulyosukarto - Cinere, Depok



Judul Buku :
Lean Six Sigma for Manufacturing and Industries
 Penerbit :
 PT Gramedia Pustaka Utama,
 Jakarta - 2007
 Kolasi :
 ix, 330 hlm.
 No. Perpustakaan:
 658.401 GAS I

Belajar dari Sistem Bisnis Amerika

Lean Six Sigma adalah gabungan dari dua konsep manajemen, yaitu *Lean* dan *Six Sigma*. *Lean* merupakan pengembangan konsep manajemen Toyota dan *Six Sigma* merupakan pengembangan konsep manajemen Motorola.

APICS Dictionary mendefinisikan *Lean* sebagai suatu filosofi bisnis yang berlandaskan pada minimalisasi penggunaan sumber daya, termasuk waktu, dalam berbagai aktivitas perusahaan. *Lean* adalah suatu upaya yang bertujuan untuk meningkatkan rasio antara nilai tambah terhadap pemborosan atau *value-waste ratio*.

Pada tahun 2006 Toyota Motor memiliki *value-waste ratio* 57%, sementara perusahaan-perusahaan di Jepang mencapai sekitar 50% dan perusahaan terbaik di US dan Kanada 30%. Perusahaan terbaik di Indonesia baru mencapai 10%.

Ada lima prinsip dasar *Lean* yang dapat diterapkan dalam semua aspek aktivitas dalam perusahaan. Pertama, mengidentifikasi nilai produk berdasarkan perspektif pelanggan yang pada umumnya menginginkan produk berkualitas superior dengan harga kompetitif dan penyerahan tepat waktu. Kedua, memetakan *value stream* dari proses produk dan bukan memetakan proses kerja, seperti yang kebanyakan dilakukan perusahaan Indonesia. Ketiga, menghilangkan pemborosan dalam proses *value stream* tersebut. Keempat, mengorganisasikan material, informasi dan produk secara efisien dengan menggunakan *pull system*. Kelima, terus menerus mencari berbagai teknik dan alat peningkatan untuk

mencapai keunggulan.

Six Sigma merupakan terobosan baru dalam manajemen kualitas. *Sigma* dipakai sebagai ukuran kualitas kinerja proses produksi. Semakin tinggi tingkat *sigma*, semakin baik kinerja proses produksi tersebut. *Six Sigma* lebih baik dari pada 4-*sigma*, 3-*sigma*, dan seterusnya. Pada proses produksi yang sudah mencapai *six sigma*, perusahaan hanya boleh mengharapkan tiga atau empat kegagalan dari sejuta kesempatan. Target ini sudah dicapai oleh Motorola selama sepuluh tahun.

Untuk mencapai *Six Sigma*, dilakukan dua metodologi, yaitu *Six Sigma* dan *Design for Six Sigma*. *Six Sigma* terdiri dari lima tahap yang digunakan untuk meningkatkan proses bisnis yang telah ada. *Pertama*, mendefinisikan secara formal sasaran peningkatan proses yang konsisten dengan permintaan atau kebutuhan pelanggan dan strategi perusahaan. *Kedua*, mengukur kinerja proses yang terjadi sekarang dibandingkan dengan target yang ditetapkan. *Ketiga*, menganalisa hubungan sebab-akibat berbagai faktor untuk mengetahui faktor mana yang dominan dan perlu dikendalikan. *Keempat*, mengoptimisasikan proses berdasarkan hasil analisa. *Kelima*, pengawasan dan pengendalian terhadap proses secara terus menerus.

Adapun *Design for Six Sigma* adalah tahapan yang digunakan untuk menciptakan desain proses dan/atau desain produk baru untuk menghasilkan kinerja bebas kesalahan (*zero defects*). Tahap yang pertama yaitu mendefinisikan secara formal sasaran dari aktivitas desain proses atau produk baru yang secara konsisten berkaitan langsung dengan permintaan atau kebutuhan pelanggan dan strategi perusahaan.

Tahap berikutnya adalah mengukur *critical-to-qualities*, kapabilitas produk, kapabilitas proses, evaluasi resiko, dan lain-lain. Tahap yang ketiga adalah mengembangkan dan mendesain alternatif-alternatif dan mengevaluasinya sehingga didapat desain terbaik dan menyiapkan rencana verifikasi. Tahap keempat adalah mengembangkan secara terperinci desain. Pada tahap ini mungkin dibutuhkan simulasi. Tahap yang terakhir adalah verifikasi desain.

Elemen penting *Lean* adalah penghilangan pemborosan berbagai aspek dalam alur produksi, dan elemen penting dalam *Six Sigma* adalah peningkatan kualitas produk dan proses hingga mencapai tingkat kegagalan sekecil mungkin. Apa yang terjadi jika dua konsep manajemen perusahaan kelas dunia tersebut digabungkan menjadi satu?

Dalam buku *Lean Six Sigma* yang ditulis oleh Vincent Gaspersz konsep *Lean* dan *Six Sigma* dijelaskan masing-masing dalam satu bagian. Kemudian diikuti oleh penjelasan tentang *Lean Six Sigma* itu sendiri. Tidak hanya konsep, penjelasan juga meliputi penerapannya baik dalam industri manufaktur maupun jasa. Dalam buku tersebut ditampilkan tabel-tabel yang mempermudah pembaca untuk memetakan konsep yang dijelaskan. Selain itu juga disebutkan contoh-contoh kasus yang berkaitan dengan topik pembicaraan. Hal-hal tersebut menjadi kelebihan dalam buku tersebut.

Kekurangan dari buku *Lean Six Sigma* di antaranya adalah bahasanya yang seringkali berulang-ulang dan kurang efektif. Selain itu, penempatan istilah asing langsung di dalam tanda kurung di sebelah bahasa Indonesianya yang sepadan terasa agak mengganggu pemandangan

dan membuat membaca buku ini terasa tersendat-sendat. Contohnya 'rasio antara nilai tambah dan pemborosan (*value-waste ratio*)'. Hal ini

terkadang diulang beberapa kali untuk istilah yang sama. Agar buku ini lebih mengalir, tampaknya akan lebih baik jika istilah-istilah ter-

sebut dikumpulkan saja di bagian belakang buku dalam sebuah daftar. • (Alicia/BPS Hupmas 2007)

The Secret Life of Water

Masaru Emoto adalah pengarang buku *The Secret Life of Water*, *The True Power of Water* dan *The Hidden Messages in Water*. Dari ketiga buku tersebut Masaru Emoto mengutarakan hasil penelitiannya mengapa air mempunyai kemampuan untuk menyembuhkan, melalui pemotretan kristal air. Masaru Emoto adalah orang pertama di dunia yang melakukan pemotretan terhadap kristal air.

Manusia tidak bisa hidup tanpa air. Air digunakan untuk mandi, cuci, minum, memasak dan lain-lain. Di dalam berbagai kebudayaan dan agama-agama di dunia, air memegang peranan yang sangat penting. Air digunakan untuk mensucikan tubuh, benda-benda yang dianggap bertuah dan bangunan-bangunan yang dikeramatkan atau di sakralkan. Sebagian pengusaha, tidak terkecuali di Indonesia menggunakan air sebagai media untuk penyembuhan.

Berangkat dari pengetahuannya tentang *hado* dan pengalaman pribadi ketika sakit pada kakinya, yang sembuh oleh sentuhan air, Masaru Emoto mengadakan penelitian mengapa air dapat menyembuhkan. *Hado* adalah metode penyembuhan dengan menggunakan panjang gelombang atau getaran.

Pada awalnya ia ingin mengetahui bentuk kristal dari air setelah membaca buku *The Day That Lightning Chased The Housewife: And Other Mysteries of Science* karangan David Savold. Buku ini membahas mengapa selama jutaan tahun belum pernah ditemukan dua kristal salju yang sama.

Bekerja sama dengan Kazuya Ishibashi seorang ahli dalam observasi dengan mikroskop, Masaru Emoto menyewa sebuah mikroskop dengan ketajaman tinggi untuk mengambil gambar kristal air. Sampel air diambil dari berbagai belahan dunia, baik berasal dari sumber-sumber yang dianggap asli, air kran, maupun air kemasan yang dijual di berbagai negara.

Cara yang dilakukan untuk mengambil gambar kristal air, yaitu sample air dimasukkan ke sebuah cawan atau wadah sebanyak 0,5 Cc, setelah itu dimasukkan ke dalam *freezer* untuk dibekukan selama 20 menit dengan temperatur -25C (-13C) Kemudian dipotret. Untuk air yang belum tercemar menghasilkan gambar-gambar

kristal yang indah. Sedangkan air yang sudah tercemar, misalnya oleh klorin (zat untuk menjernihkan air) menghasilkan gambar kristal yang buruk, bahkan ada yang sama sekali tidak membentuk gambar kristal.

Masaru Emoto membagi gambar kristal menjadi beberapa kategori; indah, agak indah, pola heksagonal, pola radial, pola ketupat, pola tidak jelas, pola runtuh, dan tidak ada bentukan kristal

Setelah itu timbul ide dari Masaru Emoto, dimana sebelum air tersebut diambil gambar kristalnya, maka kepada air tersebut diberikan afirmasi atau kata-kata yang ditempatkan di wadahnya, baik yang bersifat positif maupun negatif. Afirmasi positif seperti *cinta dan terima kasih* menghasilkan kristal air yang indah. Sedangkan afirmasi negatif *kamu bodoh* menghasilkan kristal air yang buruk.

Disamping itu dipaparkan juga kepada air nama agama-agama besar di dunia, seperti Buddhisme, Hindu, Islam, Nasrani dan Yudaisme. Dan dari semuanya menghasilkan gambar-gambar kristal air yang indah. Pembentukan gambar kristal air dapat juga dipengaruhi terhadap musik yang diperdengarkan kepadanya, misalnya musik tari kecak dari Bali, menghasilkan gambar kristal air yang rinci.

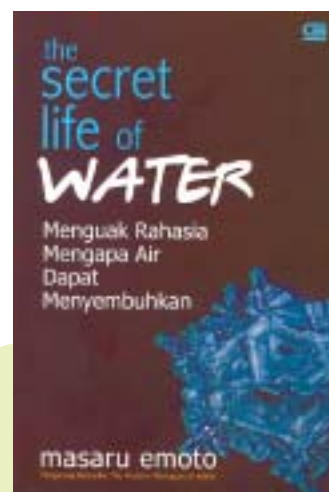
Jadi, dengan caranya sendiri air dapat membaca dan memahami setiap kata, gambar atau musik yang dipaparkan kepada dirinya dan bentuk kristal yang terjadi tergantung dari prasangka yang diberikan kepadanya. Dan yang tidak kalah penting, suasana hati dari pengambilan gambar dan kesadaran si pengamat mempengaruhi hasil pemotretan

Setelah mengetahui rahasia air dari gambar kristal air yang dibentuk, Masaru Emoto menggabungkan penyembuhan air dengan penyembuhan *hado*. Selanjutnya air penyembuhan disebut dengan *air hado*. Disebutkan bahwa penyakit yang telah disembuhkan dengan air *hado*, diantaranya leukemia myelocytic akut, bayi dengan penyakit jantung bawaan.

Manusia adalah air. Manusia mempunyai jiwa. Air mempunyai jiwa. Melalui medan morfik, jiwa manusia beresonansi dengan jiwa air. Kebahagiaan manusia adalah kebahagiaan air. Penderitaan manusia adalah penderitaan air. Kehancuran dunia, mempengaruhi kualitas air.

Apa yang dirasakan manusia dan dunia, juga dirasakan air. Itulah yang ingin dikatakan Masaru Emoto.

Sayangnya dari ketiga bukunya, tidak disebut-sebut pengambilan sample air zam-zam sehingga kita tidak mendapat informasi *hado* dari air zam-zam dan bagaimana bentuk kristalnya. Namun buku ini baik dibaca oleh siapa saja karena pada dasarnya manusia adalah air dan kita dapat belajar dari air. Buku ini baik juga dibaca oleh para pengusaha yang menggunakan air sebagai media untuk penyembuhan, sebagai tambahan wawasan dan untuk menghadapi pasien yang mungkin berpikiran kritis. Mari kita sambut lahirnya ilmu baru yaitu ilmu tentang air. • (Marsudijono – Layanan Teknis Pemasaran Divisi Pemasaran BBM)



Judul Asli :
The Secret Life of Water
Judul Terjemahan :
Menguak Rahasia Mengapa Air dapat Menyembuhkan
Pengarang :
Masaru Emoto
Alih Bahasa :
Susi Purwoko
Penerbit :
PT Gramedia Pustaka Utama,
Jakarta - 2006
Kolasi :
115 hlm.

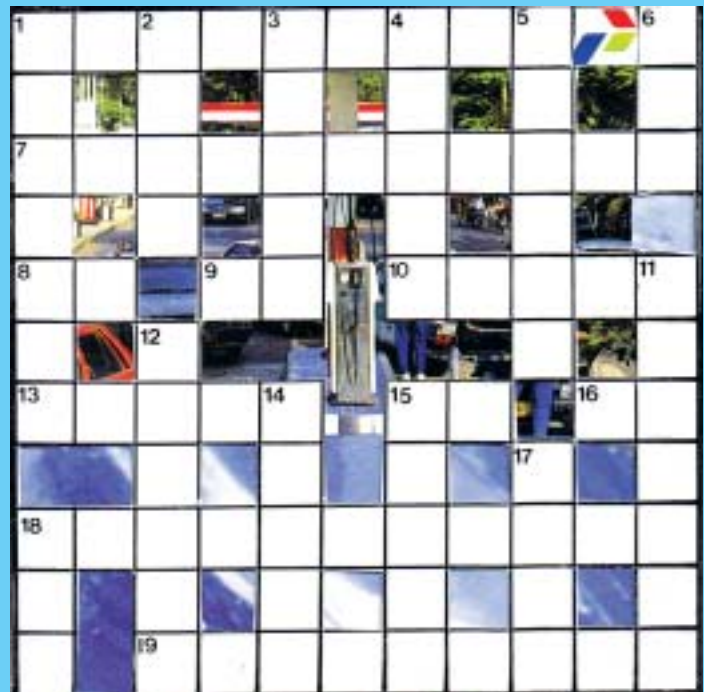


Mendatar :

1. Langkah-langkah pemanfaatan sumber daya secara efektif dalam mencapai tujuan; pengelolaan perusahaan; ketatalaksanaan
7. Keracunan; perusakan; salah kaprah; penggabungan dua ungkapan yang tidak selaras sehingga menghasilkan ungkapan yang salah. Pencemaran; terkena anasir yang jelek
8. Kata ganti orang ketiga tunggal
9. Pabrik gula
10. Gema
13. Lembaga yang akan tumbuh
15. Perseroan Terbatas
16. Atas Nama
18. Orang yang ahli dalam membuat sket/gambar sindiran
19. Penyelesaian perselisihan dengan saling mengurangi tuntutan sehingga tercapai titik damai

Menurun :

1. Perbuatan atau hal yang bertentangan dengan aturan agama
2. Panggilan bagi wanita yang belum menikah
3. Semangat memperebutkan sesuatu dengan tenaga dan pikiran; berperang untuk merebut kemenangan; berjerih payah untuk mencari keuntungan
4. Nama seorang pelawak
5. Berbuat dan bertindak salah karena tanpa dipikir lebih dahulu
6. Penjara
11. Isi perjanjian lama pada bagian pertama yang mengisahkan asal kejadian dunia; nama grup band dari Eropa
12. Persengkongkolan rahasia
14. Kulit padi
15. Kilatan cahaya di langit waktu mendung
17. Semenanjung di Balkan yang terkenal pada waktu Perang Dunia I



Jawaban TTS WePe Edisi Juni 2007 :

Mendatar : 1. Momen, 4. Volvo, 7. Parabola, 8. Atas Nama, 10. Padu, 11. Emblem, 13. Nganga, 14. Amin, 17. DO, 18. Amuk Masa, 20. Maksiat, 21. Ada

Menurun : 1. Map, 2. Meridian, 3. Nabi, 4. Volume, 5. La, 6. Oknum, 9. Alam Baka, 10. Pangdam, 12. Ngimpi, 15. Nyata, 16. Sket, 19. KK

M. Saeh - Bogor



BERTINDAK JUJUR*

Bertindak jujur dalam berinteraksi dengan sesama pekerja maupun dengan pihak eksternal serta selalu bertindak berdasarkan niat baik.



DAPAT DIPERCAYA*

Tidak menyalahgunakan wewenang, informasi dan rahasia Perusahaan untuk kepentingan pribadi, pihak lain, atau kegiatan politik.

PERTAMINA HARUS BERSIH!



MENGHINDARI KONFLIK KEPENTINGAN*

Tidak terlibat atau melakukan tindakan yang dapat menimbulkan konflik kepentingan dalam melaksanakan kegiatan Perusahaan.

TIDAK MENTOLERIR SUAP*

Tidak menerima suap dalam setiap penyelenggaraan kegiatan Perusahaan.



*PRINSIP-PRINSIP DASAR INTEGRITAS PERUSAHAAN





PERTAMINA 1957 - 2007

DEDIKASI BAGIMU NEGERI