

*The
Flowchart
My^{of} Life*

**70 TAHUN
HILMI PANIGORO**

The Flowchart of My Life

70 Tahun Hilmi Panigoro

Cetakan Pertama, April 2025

TIM PENYUSUN

Penggagas : Yani Panigoro
Editor : Irfan Budiman
Penulis : S. Pradityo Kamdani
Periset : Mutia Hapsari
Editor Bahasa : Uu Suhardi
Dokumentasi : Dokumentasi Medco, Dokumentasi Keluarga
Ilustrasi : Imam Yunni
Desain : Lukman Nul Hakim

Penerbit : **Medco Foundation**
The Energy Building Lt. 32
SCBD Kebayoran Baru, Jakarta Selatan
info@medcofoundation.org

Kata Pengantar

TIME flies. Waktu berlalu dengan cepat. Tanpa terasa, pada 4 April 2025, Hilmi memasuki usia 70 tahun. Dia menyusul kakak-kakaknya, yaitu Pipin (almarhum), Dedi, Ramdan, Yani, dan Yudi—yang lebih dulu masuk umur kepala tujuh. Alhamdulillah.

Kami tahu, bagi Hilmi, usia hanyalah angka. Semangatnya tak pernah kendur sedikit pun. Dia selalu memiliki cita-cita besar, yakni ingin hidupnya memberikan manfaat bagi sesama dan negerinya tercinta. Mimpi-mimpinya itu pula yang kerap membuat hidupnya bergairah.

Gairah yang kurang-lebih sama kami temukan pada saat Hilmi muda. Kala itu, hampir setengah abad silam, setelah lulus dari Institut Teknologi Bandung, dia memutuskan keluar dari Bandung, kota kelahirannya yang sangat dicintainya, untuk bekerja di Balikpapan. Dia menjalani hari-harinya sebagai geolog di sebuah perusahaan minyak Amerika Serikat.

Di antara kami, dialah orang pertama yang berani melakukan itu. Hilmi memutuskan pergi ke seberang lautan dan menghabiskan waktu di sana selama berbulan-bulan. Jauh dari sanak famili, dia memendam kerinduan kepada Bandung, kota yang menyimpan banyak kenangan.

Keputusan yang berani itu, kelak, memberikan andil besar bagi kami. Pengalamannya bekerja di perusahaan minyak tak hanya menjadi garis hidupnya, tapi juga memberikan sumbangsih besar bagi kelangsungan bisnis yang dirintis Pipin.

Bukan karena adik Pipin kalau kemudian Hilmi bergabung dengan Medco. Pipin dalam banyak kesempatan selalu menyebutkan bahwa faktor profesionalismelah yang membuatnya merekrut sang adik. Hilmi pun menjawab dengan visi-visinya yang luar biasa. Duet Pipin dan Hilmi, tentu dengan bantuan timnya, menjadikan Medco besar seperti sekarang.

Toh, tak ada yang diraih tanpa perjuangan. Suka dan duka, ceria dan nestapa, telah mengiringi langkah Hilmi dalam menempuh jalan hidupnya. Namun dia selalu menemukan cara untuk mengambil keputusan yang baik, sekalipun dalam keadaan yang sulit.

Kisah-kisah itulah yang dituliskan dalam buku ini. Tak ada maksud dan tujuan penulisan buku ini selain sebagai dokumentasi perjalanan hidupnya. Maka siapa pun bisa mengambil hikmahnya—meniru kegigihan dan optimismenya, yang selalu menjadi penuntun Hilmi dalam meraih mimpi-mimpinya.

Akhirulkalimat, tiada kata yang lebih patut disampaikan kecuali puji syukur ke hadirat Allah atas keberkahan yang selalu tercurah pada kita semua.

Sebaris doa tak lupa, semoga Hilmi tetap memiliki energi dan semangat yang luar biasa dalam menjalani hidup bersama keluarga serta dalam bisnis yang tiada mudah.

Selamat ulang tahun, Mi.

Jakarta, 4 April 2025
Keluarga Besar Yusuf Panigoro

Daftar Isi

Kata Pengantar..... v

Daftar Isi..... vii

Membaca Perjalanan Hidup Hilmi..... ix

Bagian 1: Semua Bermula dari Bandung

1. Menolak Nakal Lagi..... 3

2. Batal Menjadi Ekonom..... 15

3. Antara Diktat dan Partitur..... 23

4. Sepucuk Surat Penting..... 31

5. Kembalinya si Anak Hilang..... 39

6. Catatan Hitam Hilmi..... 51

Bagian 2: Selangkah ke Tanah Seberang

7. Saatnya Tebar Jaring..... 63

8. Bermula di Balikpapan..... 71

9. Lompatan-Lompatan Karier Hilmi..... 79

10. Pagi Kuningan, Sore Ampera..... 85

Bagian 3: Membangun Mimpi Bersama Medco

11. Meninggalkan Huffco..... 95

12. Saatnya Go Global..... 107

13. Pelajaran dari Kazakstan dan Libya..... 117

14. Intuisi Menajamkan Bisnis..... 131

15. Merebut Kembali Medco..... 143

Bagian 4: Menuju Kampiun Dunia

16. Hilmi pun Turun Gunung..... 159

17. Akuisisi Lagi dan Lagi..... 167

18. Arifin sang Mentor Abadi..... 177

19. Masa Depan Medco..... 187

Bagian 5

20. Jejak Lain Hilmi..... 196



Membaca Perjalanan Hidup Hilmi

MATANYA menatap papan tulis di sebuah ruang di lantai tertinggi The Energy—kantor Medco Energi Internasional. Pada sebuah petang di akhir 2024, Hilmi Panigoro menjelaskan perjalanan hidupnya lewat coretan berupa diagram dengan spidol merah di atas *white-board* itu.

"That's the flowchart of my life," katanya.

Gambaran perjalanan hidup yang tidaklah mulus. Ada kelokan tajam di satu babak hidupnya: riak-riak kebimbangan. Di episode hidupnya yang lain, tiba-tiba membentang tembok besar yang menghadang mimpi indahinya.

Jalan hidup siapa pun tidaklah selamanya indah. Masing-masing punya cerita yang tiada mudah tertebak dan kadang penuh drama. Tidak semua orang bisa menghadapinya dan lolos dari banyak rintangan.

Hilmi bisa mengatasinya. Kuncinya adalah keberanian-nya mengambil keputusan yang cepat dan sering kali tidak keliru. Andai pun keputusan itu tidak tepat, dia akan segera mengambil langkah lain untuk menyelesaikannya.

Misalnya dalam langkah bisnisnya. Suatu ketika, Medco, perusahaan yang dipimpinnya, mengambil berbagai ladang minyak di negara bekas Uni Soviet. Keputusan itu diambil ka-

rena potensi minyak bumi di sana amat besar. Tak ada yang keliru dengan seluruh hitung-hitungannya sebelum proses itu dilakukan.

Ternyata proses akuisisi itu berujung pada masalah besar. Rupanya, ada permainan yang dilakukan para penguasa di sana, yang membuat Medco mengalami kerugian besar. Menyadari potensi *loss* yang amat besar, Hilmi memutuskan angkat kaki dari negara itu.

Peristiwa serupa terjadi lagi saat Medco melakukan ekspansi di salah satu negara di Afrika Utara. Semua proses akuisisi telah rampung. Namun perang saudara pecah di sana. Hilmi segera mengambil keputusan untuk mundur, demi menghindari kerugian yang lebih besar lagi.

Bagi seorang pengusaha seperti Hilmi, langkah untuk menghindari kerugian ketika bisnisnya mengalami masalah adalah pertimbangan utama. Keputusan yang cepat itulah yang kemudian menyelamatkan Medco.

Dalam kondisi darurat dan tidak biasa, keputusan tidak saja harus cepat, tapi juga mesti tepat—sebagai senjata ampuh. Beruntung, Hilmi memiliki kemampuan yang baik dalam membaca situasi dan mengambil keputusan memilih hal terbaik dari semua kemungkinan yang buruk.



HILMI, yang lahir pada 4 April 1955, adalah anak keenam dari sebelas bersaudara pasangan Yusuf Panigoro dan Suhanah. Lahir dan tumbuh di sebuah keluarga besar tidaklah mudah. Dia harus bisa berbagi dengan sepuluh saudaranya.

Hilmi dan sepuluh saudaranya beruntung. Kedua orang tuanya, terlebih ibunya, membiasakan mereka bersikap saling tenggang rasa sejak kecil. Satu contoh menarik pun diceritakan Hilmi.

“Saat makan, biasanya Ibu menyediakan lauk yang beragam. Ada daging dan yang lain, yang banyaknya disesuaikan dengan jumlah anaknya,” kata Hilmi. “Dengan begitu, yang sudah mendapatkan lauk semestinya tidak mengambil bagian yang lain.”

Latihan sederhana ini berimbas hasil yang baik. Di antara mereka, tumbuh sikap saling menghargai. Terlebih Hilmi, yang berada di tengah-tengah di antara lima kakak dan lima adiknya.

Dengan posisi seperti itu, dia menaruh hormat kepada semua kakaknya dan menularkan kebaikan kepada adik-adiknya. Mungkin dari situ pula dia tumbuh menjadi anak yang matang dalam bertindak.

Kematangannya itu pula yang diperlihatkan saat dia beranjak remaja. Seperti halnya anak muda, Hilmi tak lepas dari keinginannya menikmati masa-masa mudanya. Sejak

duduk di bangku sekolah menengah pertama, Hilmi mengaku sebagai anak nakal yang lebih senang menghabiskan waktu bersama teman-temannya ketimbang belajar. “Tiap malam saya keluar untuk berkumpul dengan teman-teman,” ujarnya.

Akibatnya, nilai-nilai di rapornya pun buruk. Saat kenaikan kelas, dia lulus dengan nilai pas-pasan. Hingga suatu ketika, menjelang lulus dari sekolah menengah atas, dia menyadari kekeliruannya. Dia merasa tertinggal dalam banyak pelajaran.

Hilmi terjerat ketakutan. Andai semua tidak diperbaiki, keinginannya untuk kuliah di kampus idamannya, Institut Teknologi Bandung (ITB), hanya mimpi semata. Dia pun mengambil keputusan penting.

Bersama teman-temannya, dia membayar guru les terkemuka di Bandung. Sejak siang hingga malam, mereka berlatih memecahkan soal-soal yang biasa diujikan dalam tes masuk perguruan tinggi—salah satunya ITB. Hasilnya, dia lulus di tiga perguruan tinggi negeri, yakni Universitas Indonesia, Universitas Padjadjaran, dan ITB.

Keberhasilan itu menjadi momen penting dalam hidup Hilmi. Sekeras apa pun rintangan yang ada bisa ditaklukkan dengan usaha keras dan kerja tiada kenal menyerah. Itu juga yang dilakukannya saat dia terancam *drop out* dari kampusnya.

Kala itu, Hilmi melakukan kenakalan seperti di masa remajanya. Ketimbang kuliah, dia lebih banyak berlatih gitar klasik. Mimpinya menjadi pemain gitar klasik profesional memang terwujud. Namun, pada saat yang sama, kuliahnya berantakan.

Tanpa menyesali semua yang telah terjadi, Hilmi mengumpulkan seluruh kerja keras untuk mencapai tujuannya. Dengan semua itu, dia berhasil menyelesaikan pendidikan sarjananya.



NOKTAH hitam yang disematkan penguasa Orde Baru menutup kesempatan Hilmi menjadi akademikus. Itu semata karena dia sempat aktif dalam organisasi kemahasiswaan saat pecah unjuk rasa besar pada 1978. Dia kehilangan haknya mengikuti pendidikan doktoral di Iowa State University, Amerika Serikat. Tentu saja ketidakadilan ini membuatnya marah, kecewa, dan sedih yang tiada terkira.

Meski sekadar menyampaikan aspirasi, Hilmi merasa dirinya tak ubahnya seperti orang-orang yang berstatus “tidak bersih lingkungan”, yang ketika itu banyak ditujukan kepada mereka yang tidak sejalan dengan pemerintah. Namun jalan hidupnya tidaklah benar-benar habis.

Keputusan pun diambilnya. Hilmi melukis masa depannya sendiri dengan bekerja di perusahaan swasta. Menjadi geolog di sebuah perusahaan minyak Amerika Serikat membuat kariernya melambung.

Hingga akhirnya, Arifin menawarinya bekerja di Medco, perusahaan pengeboran minyak yang didirikan kakak tertuanya itu. Hilmi mengangguk setuju. Arifin pun memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sang adik dalam mengelola Medco.

“Pipin itu enggak pernah *nyuruh*. Dia lebih banyak *de-nger*, tapi itu sebenarnya bagian dari cara dia memotivasi. Dia selalu memosisikan bahwa ‘ini ide kamu’. Tapi, kalau idenya jelek, dia pasti enggak akan mau,” kata Hilmi tentang sosok sang kakak yang selalu memberikan kesempatan yang luas kepadanya dalam mengelola Medco.

Hasilnya, Medco mengalami perubahan besar. Tidak lagi sebagai penyedia jasa migas, tapi menjadi produsen migas, sekaligus pelopor produsen migas swasta nasional di Indonesia. Lambat-laun, tangan dinginnya menyulap Medco menjadi perusahaan penyedia energi—fosil dan terbarukan—yang memiliki lingkup produksi secara global.

Toh, kerja tidak pernah selesai. Dari lantai tertinggi The Energy, Hilmi bersama timnya terus membangun dan membuat Medco makin besar. Bagi dia, upaya itu tak lain meru-

pakan langkah-langkah untuk mewujudkan mimpi ketika dia menerima pinangan Arifin bergabung dengan Medco, yakni memimpin sebuah perusahaan besar.

Hilmi tak pernah meragukan kerja keras. Baginya, sesuatu yang terbaik sebenarnya telah terbentang di depannya. Dia hanya berkewajiban menjalaninya dengan sebaik-baiknya. *"Do your best with good faith and the outcome-nya pasti oke,"* katanya.

Menyimak kembali alur hidupnya, yang digambar pada sebuah petang di akhir 2024, keberhasilan Hilmi bukanlah karena dia mengikuti air mengalir. Hilmi Panigoro adalah air itu sendiri. Layaknya air yang selalu mencari jalan untuk terus mengalir, seperti itulah yang dilakukannya.

Berkali-kali rintangan menghambat jalannya, tapi dia bisa segera mengambil keputusan untuk kelanjutan perjalanan hidupnya. Sering kali keputusannya itu tidaklah keliru.



BAGIAN 1

SEMUA BERMULA DARI BANDUNG



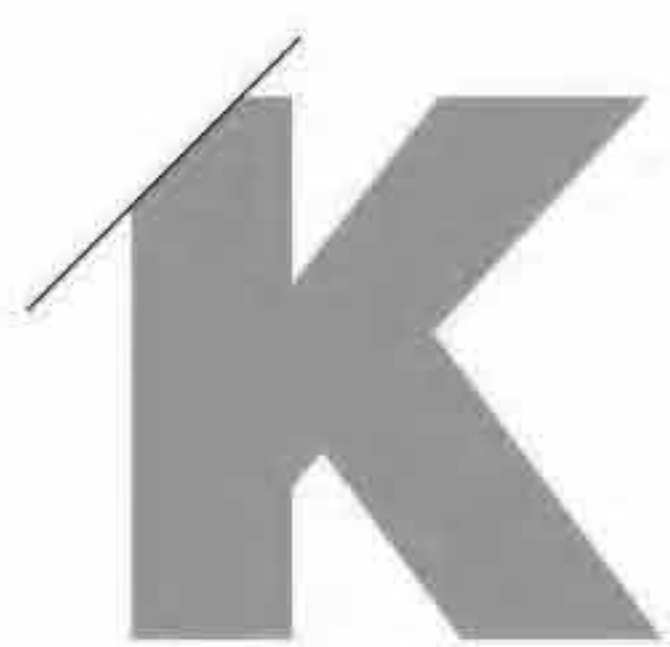




**Ya, bakat
*is always
important,
tapi tanpa
kerja keras
you cannot
do that.***

[01]

MENOLAK NAKAL LAGI



ALENDER 1973 sudah berjalan amat jauh. Hanya beberapa bulan lagi, tahun akan segera berganti. Hilmi Panigoro justru terlihat resah. Aneh, memang. Biasanya pergantian tahun adalah momen yang dinantikannya.

Malam pergantian tahun adalah malam panjang saat dia melewatinya dengan sukacita bersama teman-temannya. Apalagi, kala itu, pergantian tahun berdekatan dengan kelulusan sekolah menengah atas (SMA)-nya. Pestanya bisa dobel.

Semestinya dia gembira dan merancang acara pergantian tahun sejak jauh-jauh hari. Namun, kala itu, dia gelisah. Seiring dengan berjalannya waktu, dia kian merasa tak nyaman.

Baginya, pergantian tahun pada saat itu tidaklah biasa. Selepas lulus dari bangku SMA, dia harus berjuang untuk mendapatkan kursi di perguruan tinggi. Apalagi dia memiliki cita-cita kuliah di Institut Teknologi Bandung (ITB)—seperti tiga ka-

kaknya, Arifin, Dedi, dan Yani.

Rupanya, hal itulah yang membuatnya murung. Hilmi menyadari mimpinya untuk bisa kuliah di ITB mungkin hanya jadi angan-angan belaka. Pasalnya, nilai-nilainya selama menjadi siswa di SMA Negeri 2 Bandung jauh dari kata bagus.

Buruknya angka-angka yang ada di rapornya itu bukan tanpa sebab. Hilmi menyebutkan masa remajanya lebih banyak dihabiskan dengan bermain-main. Itu bermula saat dia masih bercelana pendek alias duduk di bangku sekolah menengah pertama (SMP).

Pada masa itu, kata Hilmi, dia mulai mengenal rokok dan tentu saja tertarik pada teman-teman perempuannya. Di masa itu pula dia terlibat cinta monyet dengan beberapa teman wanitanya.

Waktu lainnya dia habiskan dengan bermain musik. Keseimbangan belajar, dia lebih sering berkumpul dengan teman-teman yang memiliki minat yang sama. Dia pun membentuk kelompok bernyanyi atau *vocal group*, yang kala itu memang tengah ramai di Bandung dan kota-kota lain di negeri ini.

Itu sebabnya, nilai-nilai pelajaran di rapornya tidaklah terlalu indah. Ini berbeda dengan dua kakaknya, Ramdan dan Yani, yang kala itu selalu menjadi bintang kelas.

“Kalau saya sih enggak begitu. Saya sempat menjadi juara kelas, mungkin ketika di sekolah dasar. Saat di SMP mungkin

saat kelas satu. Kelas dua itu sudah mulai nakal,” ujar Hilmi sambil tertawa.

Ketika beranjak ke jenjang SMA, Hilmi mengakui kenakalannya makin menjadi-jadi. Dia benar-benar ingin menikmati masa mudanya dengan kegembiraan bersama teman-temannya. Kerjanya cuma main. Buku pelajaran hanya sesekali ditengoknya.

“Saya enggak pernah belajar. Kalau mau belajar sih bisa, tapi kan malas, ya. Main terus. Kalau malam, jalan sama teman-teman,” kata Hilmi mengisahkan masa mudanya itu.

Rumah orang tuanya, di Jalan Wastukencana, tak jarang menjadi *basecamp* mereka. Di bagian paviliun, mereka berkumpul menghabiskan malam meski bukan pada hari libur. Mereka pun bergembira ria disertai gelak tawa.

Pada hari-hari itu, bagi Hilmi, nyaris tak ada kenakalan khas remaja yang mereka lewatkan. Namun akibatnya pun langsung terasa. “Nilai rapor saya saat naik kelas selalu pas-pasan,” ujarnya.

Alarm berbunyi. Jika *kieu-kieu wae* (begini-begini saja), masa depannya bisa jadi kelam. Begitu Hilmi membatin. Men-

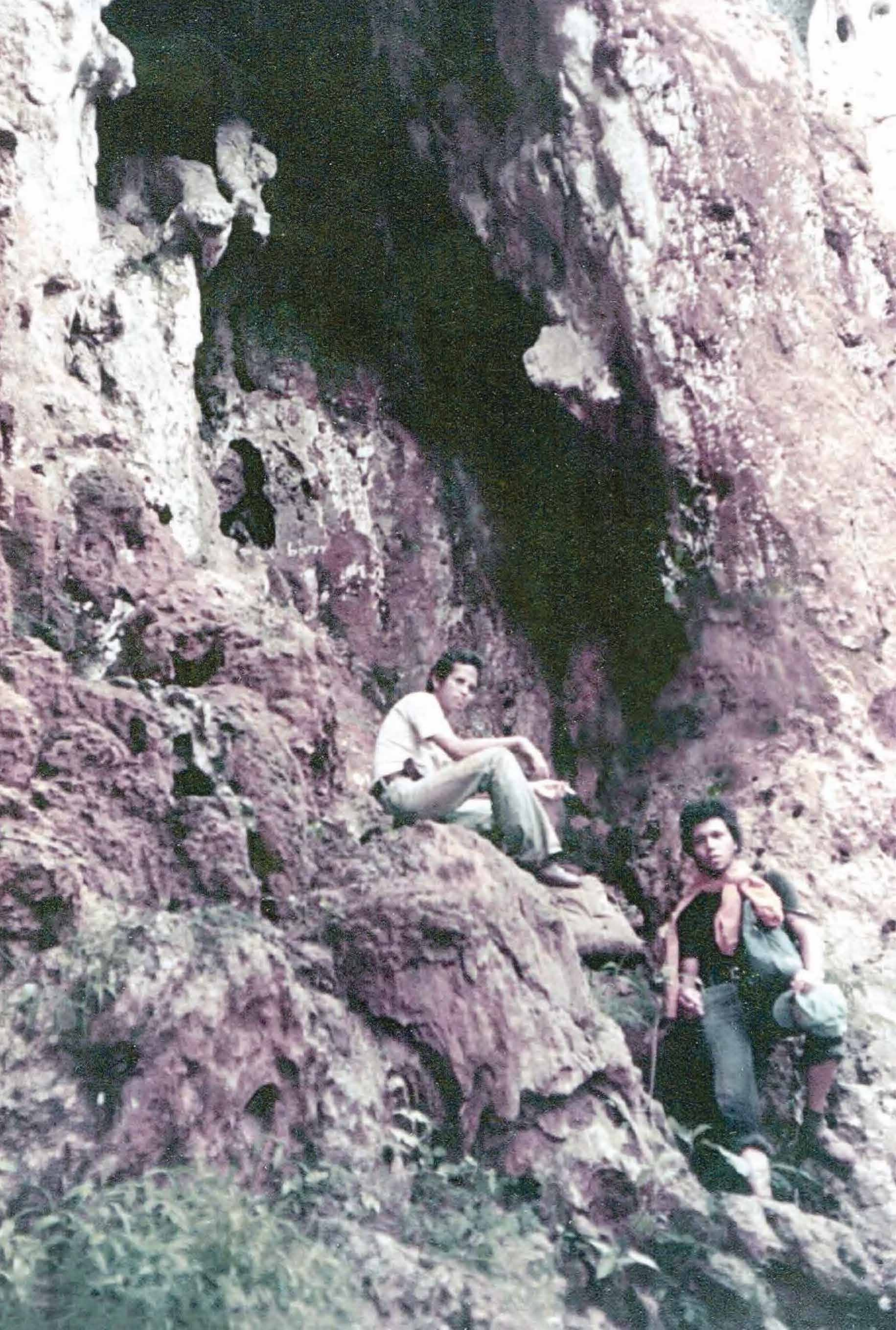


Saya enggak pernah belajar. Kalau mau belajar sih bisa, tapi kan malas, ya. Main terus. Kalau malam, jalan sama teman-teman.

SUAK MARI
CIKET
DILARANG MASUK
—HENTAK—



Hilmi di Ciletuh,
Sukabumi, Jawa Barat,
saat penelitian tugas
akhir kuliah, 1980.



jelang kelulusan, kira-kira tiga bulan sebelumnya, dia tersentak akan kelanjutan pendidikannya di masa yang akan datang.

Hilmi mengambil keputusan penting dalam hidupnya kala itu. Dia bertekad menyetop segala kenakalannya. Tak ada lagi hura-hura menghabiskan waktu. Itulah saatnya membuka kembali lembaran buku-buku pelajaran—yang telah lama dia tinggalkan.

Tujuannya adalah mendapatkan tiket masuk kampus impiannya, ITB.



HILMI menghilang. Di rumah jarang kelihatan. Juga di tempat biasa dia bertemu dengan teman-temannya. Bahkan, pada akhir pekan, dia tidak pernah lagi kelihatan batang hidungnya. Padahal dia selalu ditunggu kawan sepermainannya.

Bersama tiga rekan, termasuk Sommy—teman seangkatannya di SMA 2 Bandung, yang kelak menjadi istri Dedi Panigoro—diam-diam Hilmi merancang jalan untuk masa depannya. Muasalanya dari obrolan kecil dengan seorang temannya. Rupanya, sang teman mengalami keresahan yang sama.

Inisiatif Hilmi pun mendapat sambutan dari dua rekannya yang lain. Mereka sepakat belajar bersama. Tempatnya di rumah salah satu temannya, di kawasan Sukajadi—sekitar 4 kilometer dari rumahnya di Wastukencana.



Terus terang, itu membuat kami semua menjadi percaya diri. Prediksinya *udah* kelihatan. Tren-nya *udah* di atas 95 teruslah.



Hilmi saat melakukan
pemetaan geologi
di Citatah, Jawa Barat, 1980.

Tak sekadar berkumpul, mereka berkulat dengan diktat. Di sana, mereka berlatih mengerjakan soal-soal yang biasa diujikan dalam seleksi masuk perguruan tinggi. Tidak sampai di situ, seorang lelaki paruh baya membimbing mereka.

Dialah Saut Sentosa, pengajar les terkemuka di Bandung pada paruh 1970-an. Hilmi dan ketiga rekannya mempekerjakan dia sebagai guru dalam les privat.

Saut diminta mengajari mereka berbagai persoalan yang rumit dalam pelajaran yang mereka hadapi, seperti matematika, fisika, dan kimia. Intinya, semua materi pelajaran, terutama setahun terakhir, dipampatkan dalam les itu.

Dengan cara seperti itu, tak ada satu materi pun yang terlewat. Hilmi pun merasa sangat terbantu. "Materi yang terlewat bisa saya pelajari lagi di situ," katanya.

Les privat itu dilakukan dengan spartan. Mengingat waktu pelaksanaan ujian masuk perguruan tinggi makin dekat, mereka menggelar les setiap hari. Sepulang sekolah, kadang dengan masih mengenakan baju seragam, mereka sudah berada di Sukajadi.

Waktunya pun tak terbatas. Malah pernah les itu baru berakhir pada pukul 10 malam. Tak ada keluhan dari mereka. Sebaliknya, keempatnya selalu bersemangat mengerjakan soal-soal yang diberikan guru mereka.

Selain itu, metode pengajaran yang diberikan terbilang

menantang. Setelah mendapat penjelasan tentang materi yang dipelajari, mereka diberi soal-soal latihan yang sama persis dengan yang ada dalam tes masuk perguruan tinggi.

Kecuali Minggu, tak pernah ada hari libur. “Justru kalau Sabtu dari pagi. *That’s a hard work*, tapi *pay off*-lah,” ujar Hilmi.

Meski hasilnya belum ketahuan, Hilmi dan tiga temannya mendapat manfaat besar dari les ini. Mereka menjadi lebih percaya diri dalam menghadapi tes masuk perguruan tinggi.

Secara berkala, selama kurang-lebih tiga bulan itu, Saut mengevaluasi kemajuan anak-anak didiknya. Dia melakukan penghitungan rerata jawaban dari soal-soal yang diberikannya, yang tak lain soal ujian masuk ITB dalam 20 tahun terakhir.

Hasilnya, nilai Hilmi rata-rata mencapai di atas 95 persen. Artinya, hanya ada beberapa soal yang salah atau sengaja tidak dijawab. Bahkan, menurut dia, *rating* untuk masuk ITB mencapai nilai sempurna, yakni 100. “Terus terang, itu membuat kami semua menjadi percaya diri,” katanya. “Prediksinya *udah* kelihatan. Trennya *udah* di atas 95 teruslah.”

Les privat ini membawa hasil yang menyenangkan. Tapi tentu les tersebut tidaklah murah. Hilmi mengaku tidak terlalu



Justru kalau Sabtu mulai dari pagi. *That’s a hard work*, tapi *pay off*-lah.

ingat berapa persisnya biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan yang mereka lakukan lebih dari 50 tahun lalu itu. “Tapi mungkin sepuluh kali lipat dari biaya les reguler.”

Itu harga yang pantas untuk les privat yang amat istimewa tersebut. Hilmi senang. Bapak dan ibunya pun demikian. Juga Arifin, kakak tertuanya. “Waktu itu kan Arifin sudah bekerja. Bisnisnya mulai berkembang. Jadi itu salah satu *support* juga dari dia.”



[02]

BATAL MENJADI EKONOM

CHEVROLET Suburban itu bergerak pelan. Mobil 4.800 cc yang bercap "Taksi 4848" itu pun beranjak meninggalkan Bandung. Tak semua penumpang telah siap dengan perjalanan itu. Ada penumpang yang masih sibuk mengemasi barang-barang bawaannya. Di kursi lain, seorang pemuda tak banyak bicara. Dari raut wajahnya, dia terlihat seperti kurang bersemangat dengan kepergiannya.

Pemuda itu adalah Hilmi Panigoro. Hari itu, dia pergi ke Jakarta. Perjalanan tersebut tak sepenuh hati dilakoninya. Udara Jakarta yang berbeda dengan Bandung yang sejuk adalah sebabnya.

Namun Hilmi harus pergi ke Ibu Kota. Di sana, dia akan mengadu keberuntungan dengan ribuan orang lain untuk masuk Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Beberapa hari sebelum menghadapi tes masuk, dia harus sudah berada di Keba-

yoran, tempat pamannya, Barli Halim, tinggal.

Barli adalah adik Suhanah, ibu Hilmi. Barli merupakan salah satu ekonom di negeri ini pada masa itu. Dikenal sebagai pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, dia juga sempat menduduki beberapa posisi penting.

Pada masa Orde Baru, dia pernah menjabat Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Sebagai penghargaan atas jasanya, salah satu gedung di lingkungan kantor badan itu diberi nama Gedung Barli Halim. Dia juga pernah menjadi duta besar Indonesia untuk beberapa negara, di antaranya Prancis.

Barli amat dekat dengan keluarga Yusuf Panigoro. Anak-anak Yusuf memanggilnya dengan sebutan Mang Elik. Barli, yang memiliki latar belakang akademikus, menaruh perhatian besar terhadap pendidikan para keponakannya, tak terkecuali Hilmi—yang kala itu berada pada tahun terakhir di SMA.

Rupanya, sebelumnya, Barli sedikit kecewa terhadap pilihan studi lima keponakannya. Empat anak Suhanah, yakni Arifin, Dedi, Yani, dan Yudi, memilih melanjutkan pendidikan teknik, sementara Ramdan masuk fakultas kedokteran. Barli ingin ada yang sejalan dengannya, menggeluti ilmu ekonomi.

Hilmi adalah harapannya. "Untuk itu, Pak Barli Halim sampai menemui Ibu. Dia *manggil* ibu saya dengan sebutan Ceu Uu. Dia bilang, 'Ceu Uu, masa, anakmu semuanya insinyur? Harus ada satu orang yang menjadi ekonom'," kata Hilmi.

Suhanah, yang dikenal memiliki sifat *someah* atau ramah kepada lawan bicaranya, mengangguk. Pesan itu pun sampai pada Hilmi. Suhanah mewanti-wantinya agar mempertimbangkan saran itu. “Tapi Ibu sih netral,” ujar Hilmi.

Meski Barli meminta Hilmi kuliah di Universitas Indonesia (UI), itu bukan berarti semua jalan menjadi mudah. Sebagai pengajar di kampus itu, Barli tidak memberikan jaminan bahwa Hilmi akan diterima di sana. Tidak pernah terucap pula, misalnya, sang paman akan menanggung biayanya jika Hilmi menjalani studi di sana. “Enggak ada hal-hal semacam itu,” kata Hilmi.

Meski di SMA mengambil jurusan ilmu pengetahuan alam (IPA), Hilmi tidak alergi terhadap ilmu ekonomi. Baginya, ilmu apa pun akan bermanfaat bagi kehidupannya kelak. Terlebih lagi, ketika itu, dia belum mendapatkan gambaran tentang kelanjutan pendidikannya.

Lagi pula, soal ekonomi tidaklah asing bagi Hilmi. Bahkan, sejak kecil, dia sudah bersinggungan dengan persoalan tersebut. Yusuf, sang ayah, pemilik toko tekstil, telah mengenalkan kepada anak-anaknya pelajaran ekonomi secara langsung.

Kala masih remaja, anak-anak Yusuf dilatih mengelola toko tekstil itu. Di antara mereka, ada yang sebagian menggunting kain, melayani pembeli, atau menjadi kasir. Transaksi jual-beli, yang merupakan bagian penting dari peristiwa ekonomi, menjadi sajian sehari-hari bagi mereka.

Meski tidak benar-benar tahu tentang istilah ekonomi, mereka sedikit-banyak paham mengenai hukum ekonomi. Misalnya, saat Lebaran tiba, mereka menyaksikan stok kain menjadi berlimpah untuk mengatasi banyak permintaan tekstil dari pelanggan. Belakangan, dalam pelajaran di sekolah, mereka tahu tentang hukum *supply and demand*.

Hilmi pun menuruti permintaan Mang Elik. Dua kali dia pergi ke Jakarta. Pertama, tentu saja, mendaftar untuk mengikuti ujian masuk. Seleksi masuk perguruan tinggi kala itu berbeda dengan sekarang. Ketika itu, calon mahasiswa mendatangi kampus untuk mengikuti ujian tertulis.

Hari itu adalah perjalanannya yang kedua. Taksi 4848 itu pula yang mengantarkannya untuk menjalani tes masuk. Selain memenuhi keinginan Mang Elik, dia berharap mendapat tempat di Salemba—kampus UI. *“Just in case di Bandung enggak diterima, kan, ada backup,”* kata Hilmi.



ITB adalah mimpi Hilmi. Seperti halnya saat ini, menjadi mahasiswa ITB adalah status yang luar biasa bagi siapa pun, termasuk keluarganya. Memiliki anak yang kuliah di kampus itu menjadi kebanggaan yang luar biasa.

Selain itu, tiga kakaknya, yaitu Arifin, Dedi, dan Yani, yang



Hilmi melakukan eksplorasi air dengan metode geolistrik di Pulau Timor, Nusa Tenggara Timur, 1980.

lebih dulu menjadi mahasiswa di sana, tentu menjadi faktor pendorong yang kuat. Namun, berbeda dengan ketiga kakaknya, dia mencontreng jurusan teknik arsitektur sebagai pilihannya.

Hilmi pun yakin bisa diterima. Satu bekal keyakinannya adalah nilai-nilai uji coba yang dia dapatkan saat mengikuti les privat bersama teman-temannya. Toh, berbagai kemungkinan bisa saja terjadi. Satu yang paling buruk: gagal masuk ITB.

Selain di Fakultas Ekonomi UI, Hilmi mendaftar untuk mengikuti tes masuk di beberapa kampus. Dia mendatangi kampus Universitas Padjadjaran (Unpad), tempat kuliah kakaknya yang lain, Ramdan. Hilmi memilih fakultas pertanian.

Hilmi mempersiapkan kemungkinan terburuk lainnya. Andai mimpinya masuk perguruan tinggi negeri gagal, dia telah siap dengan mendaftar di kampus swasta. Pilihannya adalah teknik arsitektur.

Setelah semua ujian masuk dijalani, Hilmi berserah kepada Tuhan yang akan menentukan seluruh usaha kerasnya. Selanjutnya, dia menjalani hari-harinya yang penuh harapan.

Nasib baik berpihak padanya. Tiga tes masuk perguruan tinggi yang diikutinya berbuah hasil yang manis. Namanya masuk sebagai mahasiswa baru di tiga kampus negeri: ITB, Unpad, dan UI. Satu lagi di Universitas Parahyangan.

Kegembiraannya kian sempurna setelah dia mengetahui

teman-teman seperjuangannya semasa mengikuti les privat diterima di perguruan tinggi negeri. Sommy, misalnya, diterima di Teknik Lingkungan ITB.

Lalu kampus mana yang dipilih Hilmi? Tentu saja ITB.

Kampus Ganesha bagi Hilmi adalah puncak dari segala keinginannya saat meneruskan pendidikan. Pertama, tentu saja, dia tidak akan pergi dari Bandung. Kota tempat dia lahir dan dibesarkan itu teramat istimewa baginya. Udaranya sejuk dan kala itu, saat belum banyak penduduknya, jalan-jalan di kota ini bebas dari kemacetan. "Saya tidak suka udara Jakarta. Panas," katanya.

Alasan kedua, mahasiswa ITB adalah mahasiswa yang keren. Siapa pun dipastikan sangat ingin kuliah di sana. Orang dari seluruh Indonesia berlomba-lomba untuk bisa masuk kampus itu.

Alasan yang terakhir adalah yang paling penting. Menurut Hilmi, mahasiswa ITB menjadi idola mahasiswi di semua kampus yang ada di Bandung. Mereka sangat ingin memiliki pacar anak ITB. "Pokoknya, kalau anak ITB *nyari* pacar gampanglah, ha-ha-ha.... Itu yang jadi tujuan," ujarnya.

Hilmi pun bertekad bulat. Pilihannya adalah menjadi mahasiswa ITB.

Bagaimana dengan permintaan pamannya, Mang Elik? Hilmi telah menutup semua pintu, termasuk menjadi anak Ja-

karta yang kuliah di UI. Alasannya sederhana saja: dia ogah tinggal di Jakarta, yang kala itu dirasakan sangat panas. “Saya enggak suka udara Jakarta yang panas,” katanya.

Pilihan ini tentu saja membuat Barli Halim kecewa. Praktis, di keluarga besarnya, tak ada yang mengikuti jalan hidupnya sebagai ekonom. Meski begitu, dia tetap menghargai pilihan yang diambil Hilmi.



[03]

ANTARA DIKTAT DAN PARTITUR

HILMI Panigoro telah membayar mimpinya untuk menjadi mahasiswa Institut Teknologi Bandung. Namun dia jarang terlihat di kampus. Namanya tak ada dalam daftar hadir di beberapa mata kuliah yang semestinya dia ambil bersama teman-teman seangkatannya.

Kalaupun dia terlihat di kampus, hanya beberapa jam—untuk satu mata kuliah. “Saya memang hanya mengambil dua kredit mata kuliah,” katanya.

Pada tahun pertamanya, ITB tidak menerapkan penjurusan bagi mahasiswanya. Saat itu, semua mahasiswa menjalani tahap persiapan bersama (TPB). Selama dua semester, mereka menjalani proses matrikulasi. “Isinya cuma fisika, kimia, matematika, konsep teknologi, dan beberapa kuliah umum,” ujarnya.

Pada masa itu pula mahasiswa bisa mengajukan formulir rencana studi tiap semester sesuai dengan minatnya. Mereka

yang bersemangat kuliah bisa mengambil hingga 18 kredit. Sedangkan minimalnya boleh dua kredit saja. Dan itulah yang dipilih Hilmi. “Saya tetap membayar SPP (sumbangan pembiayaan pendidikan),” katanya. Dengan begitu, statusnya sebagai mahasiswa pun aman.

Lalu ke manakah Hilmi?

Dia lebih banyak di rumah, mendekam di kamarnya. Bukan diktat yang dipelototinya. Sembari tangannya mendekap gitar kayunya, matanya tak pernah lepas dari partitur. Lembaran-lembaran itulah yang menjadi penuntun baginya untuk memainkan jari-jarinya di atas dawai gitar.

Kegemarannya pada musik klasik ternyata mengalahkan segalanya, termasuk kuliah. Hampir setiap hari dia melatih kelenturan jari-jarinya serta mengasah kemampuannya dalam memainkan nada-nada.

Kalau sudah begitu, jangan ditanya lagi. Hilmi tak akan bisa diganggu. Selama tujuh jam, dia rela bergumul dengan gitarnya. Kuliah benar-benar menjadi nomor kesekian dalam prioritas hidupnya. “Ya, saya kan anak gitar klasik,” katanya mengisahkan masa-masa itu.

Sejak Hilmi kecil, berbagai jenis musik telah singgah di telinganya. Dari gramofon milik Yusuf, sang ayah, dia kerap mendengar alunan lagu klasik yang dibawakan dalam iringan orkestra yang megah. Yusuf menggandrungi karya-karya Mo-

zart, yang perlahan membuat kuping Hilmi mulai akrab dengan jenis musik itu.

Beranjak remaja, giliran musik *jazz* yang menggempur telinganya. Giliran dua abangnya, Arifin dan Dedi, yang mengenalkannya pada musik *jazz* melalui koleksi piringan hitam mereka.

“Jadi, dulu, musiknya cuma dua. Kalau Bapak, yang *mutar* klasik. Kalau mereka, yang *mutar* itu *jazz*. Jadi saya sudah terbiasa dengan dua irama itu.”

Perkenalan dengan beragam musik itu pula yang membuatnya kemudian menggeluti alat musik. Bakat ini turun dari Yusuf—yang sebelum menjadi pengusaha pernah menjadi guru musik di sekolah pada zaman Belanda. Rata-rata anaknya bisa memainkan musik. Walhasil, piano di rumah itu tak pernah berhenti berbunyi.

Belakangan, karena kepraktisannya—bisa dimainkan kapan saja dan di mana saja—Hilmi pun lebih suka memainkan instrumen alat petik itu. Bahkan, tidak sekadar menggenjreng atau memetik dawai gitar, Hilmi pun sempat belajar secara serius pada seorang pengajar profesional di kawasan Tamansari. “Tapi saya lupa nama bapak itu,” katanya.

Ketika itu, hampir selama setahun dia mempelajari alat musik gitar, termasuk dalam membaca not balok. “Awalnya saya belajar autodidak. Ya, saya *ngerti*-lah not balok *dikit-dikit*, tapi

Hilmi di sela-sela
kunjungan
ke Sanga-Sanga,
Kalimantan Timur.



belum paham sepenuhnya,” ujarnya.

Hilmi pun kian mahir memetik dawai-dawai gitar. Di kalangan teman-temannya, dia juga dikenal sebagai pemain gitar yang baik. Itu sebabnya, dia sering ditanggap dalam banyak acara, misalnya saat api unggun ketika mereka berkemah. Dia pun senang menjadi pusat perhatian, terutama tentu saja dari gadis-gadis cantik teman satu sekolahnya.

Kepandaian dalam bermain gitar jugalah yang membawanya kerap tampil bersama grup vokal, yang kala itu sangat marak di kota-kota besar di Indonesia, tak terkecuali di Bandung. Hilmi pun kian kondang dengan gitarnya. Hampir semua jenis musik bisa dia mainkan dengan gitarnya.

Hingga suatu ketika, dia tertarik memainkan musik klasik. Tanpa sengaja, dia mendengar potongan lagu yang dimainkan dengan gitar dari sebuah stasiun radio swasta di Bandung. “Lagu itu diputar pada saat jeda pergantian acara,” kata Hilmi menyebut Radio Mara, yang memang kondang di Bandung.

Alunan nada dengan gaya Spanyol mengusik telinganya. Dia tertarik mempelajarinya. Namun ternyata itu tidaklah cukup. Dia pun bertanya kepada banyak orang tentang sepenggal lagu yang didengarnya di radio itu.

Akhirnya, misteri itu tersingkap. Lagu itu berjudul “Romance de Amour”—yang penciptanya tak dikenal. Kuping Hilmi memang jeli. Komposisi ini kerap menjadi pintu masuk bagi

banyak orang untuk mengenal musik klasik.

Pencarian pun tak berhenti. Hilmi ingin memainkan lagu itu secara utuh dengan cara membaca partitur. “Waktu itu belum ada internet. Caranya *ngubek-ngubek* ke perpustakaan. Tanya kiri tanya kanan, akhirnya dapatlah itu. Dan akhirnya dapat juga not baloknya,” ujarnya.



CATATAN not balok atau partitur itu jugalah yang kemudian membuatnya melanglang buana di belantara musik klasik. Bahkan dia rela meninggalkan banyak kelas di kampusnya.

Dia mengaku kala itu sangat haus untuk meningkatkan kemampuannya bermain musik klasik. Mendatangi tempat-tempat komunitas yang dikunjungi orang yang memiliki minat yang sama adalah kesibukannya. Sekolah Musik Yamaha salah satunya.

Di sana pula dia mendapatkan mimpi besarnya. Saat menyaksikan lomba musik di sana, Festival Musik Yamaha, dia memperoleh energi yang luar biasa. “Saat menonton mereka, saya pikir, wah, kayaknya asyik nih jadi pemain gitar klasik top,” ujarnya bercerita saat dia begitu terpesona terhadap para peserta yang tengah beradu kehebatan.

Semangatnya pun menggebu-gebu. Hilmi sadar bakat

yang dimilikinya tidaklah cukup untuk mengantarkannya meraih mimpi menjadi pemain musik klasik. “Ya, bakat *is always important*, tapi tanpa kerja keras *you cannot do that*,” katanya.

Demi mimpinya itu pula dia mendatangi Taman Ismail Marzuki di Cikini, Jakarta Pusat. Dia mendapat kabar ada sekolah musik yang diampu langsung oleh seorang pria asal Jerman. “Jadi seminggu sekali saya pergi ke Jakarta,” ujarnya.

Biasanya bersama tiga temannya yang memiliki minat yang sama, dia pergi ke sebuah tempat di kawasan Cikini. Setelah mengikuti latihan selama dua jam, mereka langsung ke Bandung.

Hasil memang tak pernah mengkhianati usaha. Kelihaihan dan kelincahan jari-jarinya makin terasah. Dia kian mumpuni dalam bermain gitar. Berkali-kali mengikuti perlombaan, dia kerap menjadi juara. Salah satunya dalam festival yang diselenggarakan Sekolah Musik Yamaha.

Setelah memenangi berbagai perlombaan, nama Hilmi pun harum di kalangan musikus klasik kala itu. Undangan mengadakan resital berdatangan padanya. Hilmi menikmati kesibukan barunya itu.

“Setelah menang di Yamaha, hampir sebulan sekali saya melakukan resital. Uang saya lebih banyak daripada lulusan ITB,” ujarnya sambil tergelak.

Lulusan ITB yang dimaksud itu tak lain adalah Yani, kakak-

nya. Ketika itu, sang kakak, yang baru saja lulus, bekerja di Lembaga Elektroteknika Nasional. Di sana, sebagai *fresh graduate*, Yani mendapat gaji sekitar Rp 175 ribu.

Pendapatan Hilmi jelas lebih besar. “Saya *ngajar* les gitar sehari bisa tiga jam, sebulan itu dapat sekitar 750 ribu rupiah,” katanya. Jumlah uang yang amat besar bagi bujangan seperti dia membuatnya makin menggilai gitarnya.

Hidup yang terasa menyenangkan: tidak hanya mendapat uang, tapi juga memiliki jam terbang yang terus bertambah. Mimpinya pun makin melambung. Dia ingin menjadi pemain gitar klasik profesional.



[04]

SEPUCUK **SURAT PENTING**

A

MPLOP itu sudah terbuka. Isi suratnya pun telah terbaca. Surat berkop Institut Teknologi Bandung itu mengabarkan hal penting tentang nasib Hilmi Panigoro. Apesnya, amplop itu tiba saat dia sedang tidak ada di rumah.

Suhanah, ibu Hilmi, yang telah membaca surat itu, langsung memberondongkan pertanyaan sesampai dia di rumah. Seketika Hilmi membatin sambil menerka-nerka apa gerangan yang terjadi.

Setelah surat itu berpindah tangan, dahi Hilmi pun mengernyit. Kabar yang ada di dalam surat itu memang tidak menyenangkan. Toh, dia berusaha membuat ibunya tenang. "Nanti, Bu, saya urus. Ibu tenang," katanya.

Surat dari kampus itu mengabarkan perkembangan akademik Hilmi. Bukan berita bagus. Hilmi, yang tercatat baru me-

nyelesaikan beberapa mata kuliah, menghadapi masalah besar. Sesuai dengan peraturan, masa studi maksimal adalah tujuh tahun atau 14 semester.

Nah, jumlah kredit yang dikumpulkan Hilmi masih sangat minim. Bila dia tidak segera kembali ke kampus untuk mengumpulkan kredit lebih banyak, statusnya sebagai mahasiswa ITB akan rontok.

Dengan kata lain, surat itu memperingatkan Hilmi agar segera menambah perolehan kreditnya. Bila tidak, *drop out* adalah hukuman yang harus diterimanya.

Kuliah Hilmi memang berantakan. Penyebabnya sudah jelas: dia lebih mementingkan rintisan kariernya sebagai pemain gitar klasik.

Tentu saja hal ini menjadi dilema bagi Hilmi. Bagaimanapun, pencapaiannya dari bermain gitar telah menemukan titik terang. Secara finansial aman. Setiap bulan dia menerima honor dari hasil mengajar. Jumlahnya pun terbilang lebih dari cukup bagi anak muda seusianya.

Jam terbangnya pun makin tinggi. Hilmi menjalaninya dari panggung ke panggung resital. Satu lagi—ini yang paling penting—dia mendapat rezeki nomplok. Soedjoko, salah satu dosen di ITB yang juga penggemar musik klasik, menawarinya beasiswa bersekolah di konservatori musik di Italia untuk mengasah kemampuannya agar lebih hebat lagi.

Mata Hilmi tentu saja berbinar-binar. Dia langsung mengangguk setelah mendengar tawaran itu. Soedjoko memang memiliki jaringan pertemanan internasional yang bagus. Rekomendasi darinya bisa membukakan pintu kampus yang masyhur dalam soal musik. Hilmi pun antusias.

Namun sepucuk surat itu tiba-tiba melemparkannya ke kenihilan. Ancaman *drop out* seperti membangunkannya dari mimpi bersama gitarnya. Bagaimanapun, mendapat status mahasiswa yang dikeluarkan sama sekali tidak pernah terpikirkan olehnya. Apalagi dia sadar bahwa bangku di ITB diraihnya dengan perjuangan yang berat.

Berkaca pada semua itu, Hilmi bertekad melupakan gitarnya dan mengambil tas kuliahnya lagi. Namun, pada saat yang sama, impian untuk meneruskan kegemarannya bermain gitar klasik juga datang. Dia pun membayangkan nikmatnya berlatih gitar di Negeri Italia, lalu ikut dalam orkestra besar di sana.

Hilmi berada di persimpangan. Dia pun limbung dengan dua pilihan yang tersaji di depannya: main gitar atau kembali ke kampus.

Tak kuasa menentukan pilihan sendirian, dia bertanya kepada orang-orang yang dianggapnya bisa memberikan solusi. Arifin, kakaknya yang tertua, adalah salah satu orang yang dia mintai pendapat.

Jawabannya, "Mending kamu tetap di ITB," kata Hilmi me-



Hilmi di Ciletuh,
Sukabumi, Jawa Barat,
saat penelitian tugas
akhir kuliah, 1980.

nirukan pesan Arifin. “Sudahlah, jadi *engineer* saja. Kalau musik, mungkin sekarang kamu senang, tapi nanti bisa-bisa kamu *nyesel*.”

Belum cukup yakin dengan jawaban itu, dia memilih bertemu dengan para seniornya di ITB yang juga paham tentang dunia musik. Salah satunya Soedjoko.

Bersama Gede Raka, Soedjoko juga merupakan pembina kelompok mahasiswa penyuka musik klasik di Kampus Ganesha. Hubungan Hilmi dengan pendiri dan juga guru besar Fakultas Seni Rupa dan Desain ITB itu terbilang dekat. Di antaranya tentu saja soal musik klasik.

“Hilmi, masuk ITB itu tidak mudah. Penggemar musik klasik cuma sedikit di Indonesia. Kalau kamu mau ke Italia, kalau kamu nanti di sana sukses, ya, kamu enggak balik lagi ke sini. Di sana menjadi musikus,” ujarnya menirukan ucapan Soedjoko.

Hilmi, yang telah menangkap arah ucapan itu, kemudian meminta ketegasan berikutnya.

“Jadi menurut Bapak *gimana*?”

Soedjoko menjawab, “Jadi *engineer* saja.”

Hilmi makin goyah. Kalimat dari Soedjoko itu seolah-olah meruntuhkan semua perjuangan panjangnya untuk menjadi musikus. Namun ini juga menjadi pertanda bahwa dia memang harus mengubah arah hidupnya.

“Jadi ada dua orang yang waktu itu bilang seperti itu.

Yang pertama Pak Soedjoko, yang kedua kakak saya, Arifin.”

Akhirnya, dia mengikuti saran itu.



GEDUNG rektorat telah dipenuhi mahasiswa yang “bermasalah” alias terancam *drop out*. Hilmi di antaranya. Seperti yang lain, dia harus menemui pembantu rektor bidang akademik, Sosrowinarso, yang selanjutnya akan menentukan nasibnya.

Tentu saja itu bukan penantian yang menyenangkan. Apa pun bisa terjadi, termasuk yang terburuk: permohonan untuk melanjutkan kuliah ditolak dengan berbagai alasan. Hilmi tak bisa berbuat banyak selain menunggu dan mempersiapkan argumen yang bisa diterima.

Dalam keadaan galau, tiba-tiba terdengar suara memanggil namanya.

“*Ngapain* kamu di sini?” tanya lelaki itu selanjutnya.

Pemilik suara itu adalah But Muchtar, pembantu rektor bidang kemahasiswaan. Lelaki ini memang mengenal Hilmi. Salah satu anaknya adalah murid les gitar Hilmi. Setelah basa-basi sejenak, Hilmi pun menceritakan masalahnya.

Setelah mendengarkan penjelasan panjang Hilmi, dia membalas dengan anggukan. Dia lalu masuk ke ruang pembantu rektor bidang akademik.

Hilmi pun kembali duduk menunggu giliran dipanggil. Namun, tak lama kemudian, sang pembantu rektor memberikan map yang berisi dokumen tentang Hilmi. “Beres, kamu temui saja bagian administrasi.”

Sempat melongo, Hilmi segera bergegas sambil tak lupa berucap terima kasih. Tentu dia tak menyangka dengan apa yang terjadi. Semuanya begitu lekas.

Toh, persoalan belum benar-benar selesai. Kuliah Hilmi selama dua tahun hanyalah untuk TPB. Dengan begitu, dia belum memiliki jurusan.

Ini jadi persoalan. Saat itu, tak banyak jurusan yang masih lowong. Arsitektur, yang menjadi pilihannya sejak awal, tak menyisakan ruang lagi. Hanya ada tiga jurusan yang bisa dipilihnya, yakni teknik perminyakan, teknik kimia, dan teknik geologi. “Bagi saya, semuanya teramat menarik,” ujarnya.

Dengan kata lain, Hilmi merasa sanggup mengikuti semua mata kuliah di tiga jurusan itu. Hanya, dia merasa perlu memilih jurusan yang sesuai dengan hatinya.

Saat dia menyantap ayam bakar di sebuah warung nasi di dekat kampus, seorang teman baiknya memberikan masukan tentang jurusan yang bisa diambil Hilmi. “Dia anak geologi.”

Teman baiknya itu menyarankan Hilmi mengambil jurusan geologi. Kata-katanya sungguh menggugahnya.

“Mi, *lu* kan suka *outdoor*. Tapi *lu* juga suka arsitek, kan? Ga-

bungan dari arsitektur bumi sama *outdoor* itu adanya di geologi. Nanti bisa ke mana-mana, bisa ke tambang, bisa ke minyak, bisa ke infrastruktur,” kata Hilmi menirukan kembali saran sahabatnya itu.

Hilmi pun merasa tercerahkan. “Saya kan suka dan sangat akrab dengan *outdoor life*. Dari kecil, saya aktif di Pramuka dan sering berkemah. Saya juga suka naik gunung. Jadi, dengan kesukaan itu, saya memutuskan memilih jurusan teknik geologi,” ujarnya.

Itu pilihan yang sesuai dengan hobinya. Program studi ini mempelajari ilmu tentang bumi dengan berbagai aspeknya, termasuk batuan, bentuk atau struktur dan hubungan antar-batuan, serta proses kejadiannya. Sudah pasti, dia akan banyak belajar di luar ruang kuliah.

Langkah berikutnya terasa mudah. Dia kemudian mendatangi Susanto Imam Rahayu, pembantu rektor bidang akademik. “Ya, sudah, langsung beliau tanda tangan dan bawa ke departemen.”



[05]

KEMBALINYA **SI ANAK HILANG**

KEMBALI ke kampus semestinya menyenangkan. Namun yang dialami Hilmi tentu berbeda. Dua tahun atau empat semester “meninggalkan” kampus membuatnya mengalami banyak kehilangan.

Selain soal waktu, dia kehilangan banyak teman seangkatannya. Mereka lebih dulu memilih jurusan dan telah mengumpulkan kredit semester yang lebih banyak.

Walhasil, Hilmi lebih sering berada di ruang kuliah yang diisi adik-adik tingkat di bawahnya. “Teman sekelas saya lebih banyak anak tahun 76,” katanya sambil tertawa.

Hilmi menerima semua konsekuensi dari pilihan yang diambilnya—yakni hanya mengambil dua kredit tiap semester— demi mencapai cita-citanya menjadi musikus klasik. Namun itu masa lalu.

Bagi dia, yang terpenting adalah segera melanjutkan ku-





Hilmi menjalani kuliah lapangan di Karangsambung, Jawa Tengah.

liah dengan serius dan mengatasi ketertinggalannya. Semua orang pun mendukungnya. Suhanah, sang ibu, juga kakak-kakaknya, tak luput memberikan *support*. Sokongan itu membuatnya bersemangat.

Tekadnya, untuk menyelesaikan studinya, dia harus berfokus. "Singkat cerita, selesailah saya sekolah. Ya, lama, sekitar tujuh tahun, dari tahun 74 sampai 81," katanya.

Namun, dipotong dua tahun kuliah "hura-hura"-nya, lima tahun terbilang waktu yang cepat menyelesaikan pendidikan di ITB. "Setiap hari saya belajar," ucap Hilmi menjelaskan resep kelulusannya.

Meski begitu, sesekali dia masih menggumuli dunia lamanya, yakni bermain gitar. Kadang waktunya masih diisi dengan mengajar secara privat beberapa muridnya. "Tapi mereka harus mengikuti waktu yang saya tetapkan," ujarinya.

Tiap kali ada ajakan resital, Hilmi menolaknya. Sebab, untuk *manggung*, setidaknya dia harus menyediakan waktu buat berlatih dua atau tiga jam setiap hari. "Kalau harus latihan dua jam sehari, sudah enggak mungkin lagi. Saya harus bisa fokus untuk kuliah," katanya.

Proses belajar pun terbilang lancar. Satu hal yang kerap menjadi masalah bagi mahasiswa adalah banyaknya materi perkuliahan yang ditulis dalam bahasa Inggris. Namun itu bukan masalah buat Hilmi.

Bahasa Inggris, bagi dia, tidak menjadi sandungan. Dia pun bercerita tentang masa kecilnya yang suka membaca. Bahkan, sejak duduk di bangku sekolah dasar, dia tercatat sebagai anggota perpustakaan British Council di Bandung.

Buku-buku berbahasa Inggris menjadi santapannya. Caranya pun unik. Dari sekitar seratus rak buku di sana, dia membaca buku satu per satu. “Kalau satu rak sudah usai, barulah pindah ke rak yang lain,” ujarnya.

Tentu tak cukup waktu bagi dia untuk membaca semua buku di sana. Toh, Hilmi mendapatkan manfaat besar. Ketika dia kuliah, memori di waktu kecil itu seolah-olah terpanggil kembali. Termasuk cara dia mengambil intisari dari buku yang dibacanya.

“Ketika kuliah, membaca buku dalam bahasa Inggris tak jadi masalah dan itu yang jadi salah satu kekuatan saya untuk bersaing dengan teman-teman waktu itu. Saya bisa mempelajari lebih dalam dan lebih cepat,” tuturnya.

Faktor lain yang membuatnya lebih cepat menyelesaikan



Ketika kuliah, membaca buku dalam bahasa Inggris tak jadi masalah dan itu yang jadi salah satu kekuatan saya untuk bersaing dengan teman-teman waktu itu.



Hilmi (paling kanan)
saat wisuda di ITB, 1981.



kuliah adalah sikap para dosennya yang disebutnya *very helpful*. Itu terjadi antara lain karena mereka mengenalnya sebagai pemain gitar klasik yang terkemuka di kampus.

Selain itu, Hilmi menunjuk hal tersebut sebagai buah dari aktivitasnya di luar kuliah—saat dia meninggalkan kampus selama dua tahun. “Jadi saya banyak kenal orang. Tidak hanya di jurusan, tapi juga seangkatan, lintas jurusan, bahkan lintas angkatan,” kata Hilmi.

Dengan dua tahun yang terbang, masa kuliah itu tentu terbilang cepat. Fokus dan keseriusan itu memang tak pernah bohong. Hasil ujian Hilmi membuahkan nilai-nilai yang bagus. “Alhamdulillah,” ujarnya.

Prestasi akademik yang gemilang itu membuat siapa pun terpesona. Tak terkecuali dosen pembimbingnya Rubini Soeria-atmadja. Rupanya, sang dosen mempunyai ajakan yang sulit ditampik.

Intinya, dengan nilai akademik yang luar biasa, menurut dosen itu, Hilmi lebih pas mendedikasikan diri kepada almamater. “Kamu jadi pengajar di sini,” katanya.

Sang dosen pun mengungkapkan alasannya. Hilmi dianggap memiliki bakat untuk menjadi dosen. Sayang bila bakat itu disia-siakan dengan memilih menjadi pegawai kantor.

“Kamu harus jadi pengajar. Tapi, untuk jadi pengajar, kamu harus peroleh gelar doktor dulu,” ujarnya.



**Wah, saya
semangat
walaupun
cuma digaji
segitu. Lagi
pula saat itu
saya masih
single.**

Mendengar itu, semangat Hilmi langsung melambung. Dia pun mengiyakan. Dia bersedia menjadi tenaga honorer di almamaternya. Gajinya hanya sekitar Rp 50 ribu—angka yang jauh dari yang bisa dia dapatkan dari keterampilannya bermain gitar.

Namun kata-kata “harus jadi doktor” membuatnya menerima semua fasilitas minim kala itu. “Wah, saya semangat walaupun cuma digaji segitu. Lagi pula saat itu saya masih *single*,” katanya riang.

Ini merupakan langkah yang dilakukan ITB yang kala itu tengah mempersiapkan program pascasarjana. Untuk itu, perlu pengajar dengan gelar doktor.

Hilmi pun kian bersemangat setelah mengetahui kampus yang akan dituju, yakni Iowa State University di Amerika Serikat. Antusiasmenya kurang-lebih sama seperti yang dialaminya ketika dia mengejar mimpi untuk menuntut ilmu musik klasik di Italia beberapa tahun sebelumnya.

“Wah, saya sangat berapi-api. Kuliah di Iowa State University untuk ambil doktor di bidang energi,” katanya dengan wajah berbinar-binar.

Hilmi masuk sepuluh nama mahasiswa ITB yang memiliki kesempatan menuntut ilmu energi di kampus tersebut. Mereka mewakili jurusan masing-masing di ITB.

Tentu banyak syarat yang harus dipenuhi. Hilmi mengi-

kuti semua persyaratan itu, termasuk hasil TOEFL—tes bahasa Inggris untuk penutur asing. Berbagai tes itu dilalui dalam waktu dua bulan. Hilmi pun dinyatakan lulus dalam semua tes yang dihadapinya.

Ternyata itu belum selesai. Seorang koordinator program tersebut kemudian menemuinya. Ada yang terlupa untuk disampaikan bahwa program beasiswa ini merupakan program antara dua pemerintah atau yang lebih dikenal dengan istilah *G2G program*. Artinya, program ini melibatkan dua pemerintah, yakni Indonesia dan Amerika Serikat.

“Jadi Pak Hilmi harus jadi pegawai negeri dulu. Tapi itu formalitas. Untuk nomor induk pegawai, nanti biar saya yang urus. Dua minggu juga NIP-nya keluar,” tutur sang koordinator.

Seperti kata koordinator program, hal itu merupakan proses biasa dan berkesan formalitas. Hilmi pun menyibukkan diri dengan persiapan keberangkatannya ke Iowa. Dia terus mengasah kemampuannya. Salah satu caranya adalah dengan *cross study*.

Dalam cara ini, dia mempelajari ilmu yang digeluti rekan-rekannya. Sebaliknya, geologi pun dipelajari temannya. Hilmi sudah makin siap untuk mengemas koper dan berangkat.

Hanya satu yang ditunggu, yakni nomor induk pegawai layaknya yang dimiliki aparat sipil negara. Selebihnya, di sela-sela penantian itu, gitar kayunya kerap ikut menemaninya.

Janji yang sempat diungkap koordinator program terbayar. Dua pekan setelah pertemuan dengan Hilmi, para lulusan yang akan berangkat ke Iowa menerima amplop yang berisi surat keterangan tentang statusnya sebagai pegawai negeri.

Kecuali Hilmi, semuanya menerima amplop dan dinyatakan sebagai pegawai negeri. Tidak ada amplop untuknya. "Saya enggak tahu sebabnya dan saya tidak bertanya," katanya. "Pikir saya, mungkin terhambat atau bagaimana."



[06]

CATATAN HITAM **HILMI**

PADA 1978, udara Bandung masih terasa amat sejuk. Namun tidak demikian yang terjadi di Kampus Ganesha, Institut Teknologi Bandung. Di sana, udara amat gerah. Kemarahan mahasiswa kala itu membuatnya kian pengap.

Muasalnya adalah hasil pemilihan umum setahun sebelumnya. Pemilu yang pertama kali dilakukan dengan penyerhanaan partai politik tersebut menjadi pertanda keinginan rezim Orde Baru kala itu memperpanjang kekuasaannya.

Hasilnya bisa ditebak. Golongan Karya (Golkar)—yang bukan partai politik tapi bisa ikut pemilu—menjadi pemenang dengan perolehan 39.750.096 suara dan 242 kursi di Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Peserta lain, Partai Persatuan Pembangunan (PPP), meraih 18.743.491 suara dan 99 kursi di DPR, sedangkan Partai Demokrasi Indonesia (PDI) di posisi buncit de-

ngan 5.504.757 suara dan 29 kursi di DPR.

Praktis, dengan keanggotaan Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) yang juga anggota DPR, kelangsungan kekuasaan Presiden Soeharto—yang dua kali sebelumnya terpilih—terus menguat. Hal inilah yang menimbulkan kegelisahan di kalangan mahasiswa.

Mereka melihat negeri ini kian mengukuhkan sistem kekuasaan otoriter—yang amat berbahaya bagi kebebasan berpendapat dan berpikir. Hal buruk lain juga kian merajalela. Korupsi, kolusi, dan nepotisme menggila. Petinggi-petinggi negara memanfaatkan kekuasaannya untuk mempertebal kantong pribadi dan keluarganya.

Kegelisahan itu tak hanya muncul di Bandung, tapi juga menyebar ke seantero Indonesia. Inilah yang membedakannya dengan peristiwa Malari tiga tahun sebelumnya, yang hanya meledak di Jakarta. Kemarahan mahasiswa kali ini juga terjadi di Jakarta, Yogyakarta, Medan, Palembang, Makassar, dan kota-kota lain.

Mahasiswa melakukan protes. Secara terang-terangan, mereka menyatakan mosi tidak percaya dan tidak menghendaki Soeharto kembali menjadi Presiden Republik Indonesia. Di samping demonstrasi mahasiswa 1998, unjuk rasa itu menjadi yang terbesar dalam sejarah Orde Baru.

Hilmi, yang menjadi salah satu anggota Majelis Per-



Di sana, dalam organisasi, kita memiliki kesempatan untuk belajar membangun karakter, belajar bernegosiasi, dan bersosialisasi.

musyawaratan Mahasiswa (MPM) sebagai perwakilan Jurusan Teknik Geologi, menggambarkan peristiwa yang terjadi kala itu. “Mayoritas mahasiswa menolak (Soeharto),” ucapnya.

Toh, menurut dia, ada juga yang memilih tetap beraktivitas biasa saja. “Ada yang kuliah, sih, ya kuliah saja. Mereka kemudian pulang setelah itu. Tapi tak sedikit yang militan. Kalau ada bentrok, ya, mereka bentrok,” katanya.

Lalu masuk golongan manakah Hilmi?

Sebenarnya keterlibatan Hilmi dalam MPM semata didorong keinginannya untuk belajar organisasi. “Di sana, dalam organisasi, kita memiliki kesempatan untuk belajar membangun karakter, belajar bernegosiasi, dan bersosialisasi,” tuturnya.

Secara struktur, dalam kehidupan kampus, terdapat dua organisasi, yakni Dewan Mahasiswa—selaku lembaga eksekutif—dan MPM, perwakilan mahasiswa yang mengawasi Dewan Mahasiswa.

Namun situasi kala itu membuat siapa pun tergerak. “Pada waktu itu, semua yang masuk ITB yang waras ya menolak Soeharto,” katanya.

Hilmi termasuk yang waras itu. Meski mengaku tidak termasuk yang terbilang aktif dalam gerakan seperti mahasiswa lain, dia ikut turun. Salah satunya, bersama mahasiswa lain, dia pergi ke Gedung DPR-MPR RI di Senayan, Jakarta. “Ikut demo untuk menyampaikan aspirasi,” tuturnya.

Sebenarnya, unjuk rasa mahasiswa lebih banyak disuarakan melalui tulisan dan pernyataan. Tak ada aksi kekerasan, misalnya. “Tapi justru itu yang sepertinya membuat Pak Harto marah,” katanya.

Kemarahan Soeharto disulut dengan penerbitan “Buku Putih Perjuangan Mahasiswa 1978”. Buku tersebut diterbitkan Dewan Mahasiswa ITB yang diketuai Heri Akhmadi.

Buku itu diluncurkan pada 16 Januari 1978 di Gerbang Kampus ITB, Jalan Ganesha, Bandung. Ribuan mahasiswa mengikuti acara tersebut. Hadir juga Rektor ITB saat itu, Prof. Iskandar Alisjahbana. Peluncuran tersebut diliput berbagai media nasional.

Buku yang ditulis antara lain oleh Rizal Ramli, Irzadi Mirwan, Abdul Rachim, dan Joseph Manurung itu bikin penguasa marah besar. Dari halaman ke halaman, mereka menulis tentang kondisi Indonesia yang terpuruk pada masa itu.

Bukan tanpa data, semua itu disajikan. Para penulis menggunakan beragam sumber dari surat kabar, majalah, buku, serta dokumen resmi pemerintah, seperti “Rencana Pembangunan Lima Tahun Kedua pada 1974/75 hingga 1978/79”.

Hingga akhirnya, buku itu menyimpulkan dua hal sebagai



Tapi justru itu yang sepertinya membuat Pak Harto marah.



Hilmi melakukan eksplorasi air dengan metode geolistrik di Pulau Timor, Nusa Tenggara Timur, 1980.

penyebab utama keterpurukan Indonesia, yaitu sikap otoriter Soeharto dan strategi pembangunan yang tidak tepat.

Soeharto marah besar. Buku tersebut dilarang beredar. Imbasnya, beberapa kampus di Indonesia diduduki tentara, yang diawali dengan didudukinya ITB dan ditangkapnya pemimpin-pemimpin mahasiswa. Penangkapan itu menyebabkan ratusan mahasiswa ditahan selama dua-empat minggu.

Beberapa media, termasuk *Kompas*, sempat dilarang terbit beberapa waktu oleh pemerintah. Buku itu juga dibacakan di berbagai stasiun radio di Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Makassar, dan sebagainya. Selain itu, fotokopi buku tersebut menyebar di berbagai daerah, disebarakan mahasiswa yang sedang pulang kampung.

Penangkapan mahasiswa itu justru membangkitkan solidaritas yang lebih kuat dari mahasiswa Indonesia. Kampus-kampus lain makin masif ikut bergerak. Selain menuntut Presiden Soeharto diturunkan, mereka meminta para pemimpin mahasiswa segera dibebaskan.



Di ruangan itu hanya ada Hilmi dan Hariadi, Rektor ITB. Mereka duduk berhadapan dalam suasana yang kaku. Rektor sengaja memanggilnya untuk menjelaskan perihal surat kete-

rangan pegawai negeri yang tak diperoleh Hilmi.

Dari sepuluh kandidat peserta program doktoral di Iowa State University, hanya Hilmi yang tak mendapat nomor registrasi induk pegawai. Dari mulut Rektor pula Hilmi mengetahui dia tidak lolos menjadi pegawai negeri. Artinya, dia gagal berangkat.

“Saudara Hilmi, Anda tahu kenapa tidak lolos? Saudara punya dosa apa?” tanya Rektor sambil terus menunduk.

Hilmi yang kebingungan malah bertanya balik, “Dosa apa, Pak?”

Aktivitas Hilmi tiga tahun belakangan diceritakan sang Rektor. Saat itu pecah peristiwa besar, yakni demo menentang Soeharto. Hilmi, yang menjadi anggota MPM, terkena imbasnya.

“Saudara masuk *blacklist*. Saudara tidak boleh jadi pegawai negeri, terutama dosen. Jadi Saudara Hilmi cari kerja di swasta saja,” ujar sang Rektor.

Hilmi kecewa tentu saja. Ternyata dendam penguasa tak pernah pudar. Menyampaikan aspirasi yang berbeda dengan kekuasaan di kala itu adalah sebuah dosa besar, yang benar-benar sulit dipahami.

Dia berpamitan. Setelah bersalaman dan meninggalkan gedung rektorat, Hilmi berusaha menerima keputusan itu. Tapi tentu saja berat. Dia pun mengaku sempat terpukul dengan peristiwa itu. Segala mimpinya sekonyong-konyong musnah.

Bagi dia, pilihannya menjadi aktivis bukanlah sebuah aib. Justru sebaliknya, dia mendapat pelajaran penting dalam banyak hal. Namun ternyata dia hanya bisa bekerja di perusahaan swasta.

Langkah selanjutnya, dia melupakan semua hal yang pernah menjadi mimpi besarnya. Setelah urung berangkat ke Italia untuk belajar gitar klasik, dia juga gagal terbang ke Iowa.

"Ya, *what can I say?* Ya, kemudian saya katakan *goodbye* kepada gaji 50 ribu itu," katanya.

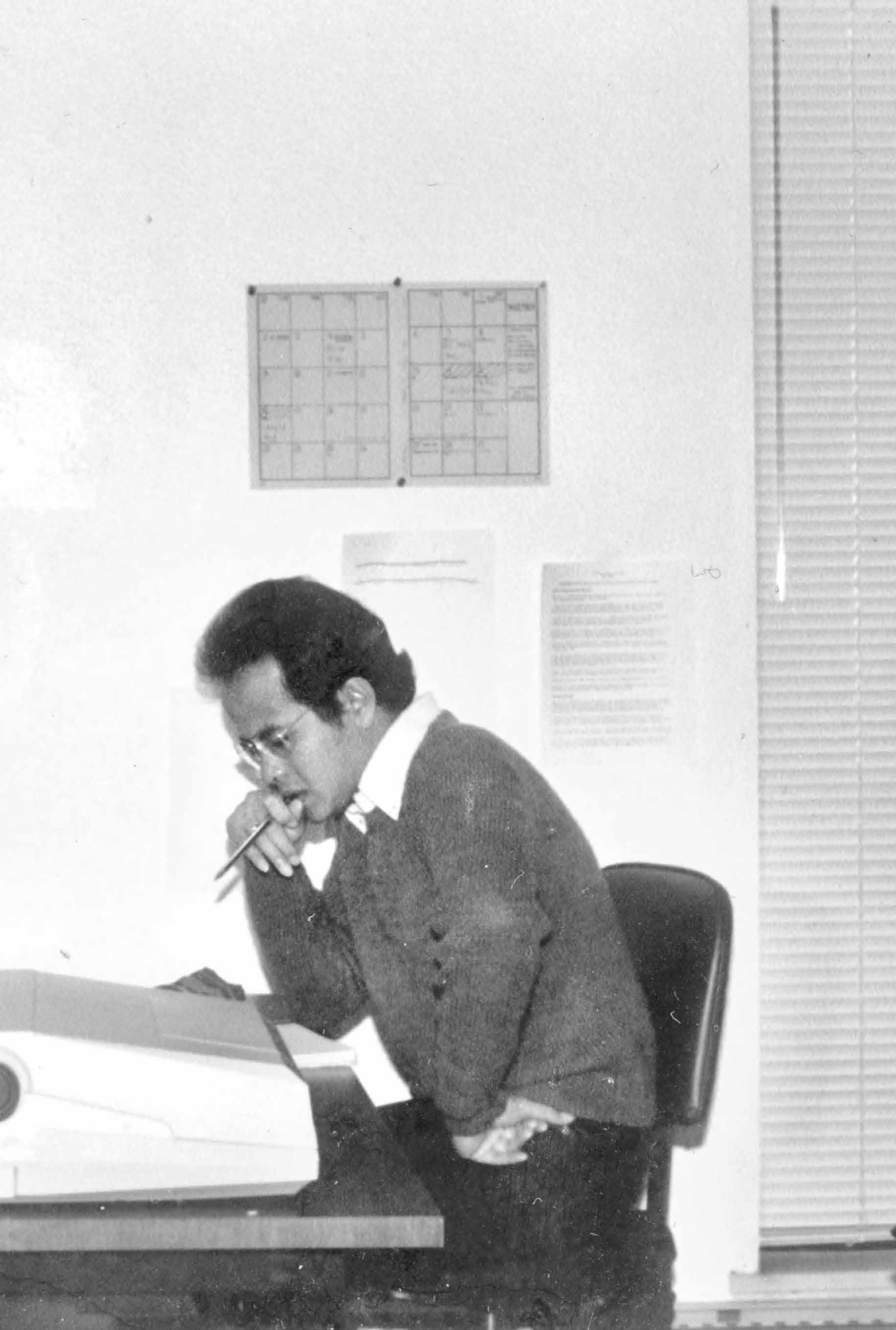
Hilmi berkeputusan berhenti menjadi tenaga honorer di kampus dan memulai mimpi yang baru: berkarier di perusahaan swasta. Toh, pintu menjadi pegawai negeri sudah tertutup baginya. "Dan, sejak itu, saya tebar *curriculum vitae*," ujarnya.



BAGIAN 2

SELANGKAH KE TANAH SEBERANG







**Waktu itu lulusan
dari fakultas
geologi memang
lagi banyak dicari
perusahaan
minyak, karena
minyak lagi
booming.**

[07]

SAATNYA TEBAR JARING

SEMUA sudah berakhir. Tak ada lagi mimpi mengejar gelar doktor sambil menikmati salju atau musim panas yang panjang di Iowa, Amerika Serikat. Hilmi mengemas semua barang yang tersisa di ruangnya di kampus Institut Teknologi Bandung. Saatnya berkemas untuk hidupnya yang baru.

Di sebuah toko alat tulis kantor, langkah awal itu pun dimulai. Di sana, dia memborong kertas folio bergaris, amplop cokelat, stopmap, lem, dan tentu saja alat tulis. Dia juga membuat salinan berbagai dokumen yang diperlukan. Agenda lainnya adalah mengumpulkan alamat kantor sejumlah perusahaan minyak.

Tangannya kemudian menarik pena di atas kertas folio bergaris. Isinya, dia menjajakan dirinya untuk menempati posisi di perusahaan-perusahaan itu. Hilmi tentu saja percaya diri. Ni-



Saya *ngelamar* ke Arco, Mobil, Total, Huffco, dan juga Schlumberger.

lai-nilainya nyaris sempurna.

Hilmi mengaku tak ingat lagi berapa surat lamaran yang dia buat ketika itu. Yang jelas, dia mengirimkan surat lamarannya ke hampir semua perusahaan minyak—yang alamatnya dia ketahui—yang ada

di Indonesia. “Saya *ngelamar* ke Arco, Mobil, Total, Huffco, dan juga Schlumberger,” katanya.

Langkah Hilmi tak ubahnya nelayan yang menebar jaring dengan harapan ada ikan yang terperangkap. Dia pun yakin akan ada perusahaan minyak yang merespons suratnya itu. “Waktu itu, lulusan dari fakultas geologi memang lagi banyak dicari perusahaan minyak, karena minyak lagi *booming*,” tuturnya.

Memang begitu adanya. Memasuki dekade 1980-an, industri minyak dunia tengah menggeliat. Selepas negara-negara Timur Tengah menahan produksinya, upaya mencari lahan minyak gencar dilakukan berbagai perusahaan minyak. Termasuk di Indonesia.

Pemerintah Indonesia pun membuka pintu selebar-lebar-nya bagi perusahaan yang hendak bereksplorasi di wilayahnya. Kebijakan ini seperti mengulangi yang pernah terjadi saat Orbe Baru memulai era pembangunannya. Saat itu, Indonesia mera-

yu perusahaan minyak asing. Indonesia menawarkan kontrak yang memberi mitra asing 40 persen dari laba operasi bersih.

Namun kondisi itu berubah pada 1975. Pemerintah Indonesia secara sepihak mengubah ketentuan kontraknya, yang tidak menguntungkan bagi perusahaan minyak asing. Akibatnya, ditambah dengan kemerosotan ekonomi secara umum, jumlah sumur eksplorasi turun drastis, dari puncaknya sebanyak 160 pada 1974 menjadi hanya 107 pada 1977.

"Pemerintah Indonesia menyadari bahwa sesuatu harus dilakukan jika negara ingin meningkatkan produksi minyaknya," kata John Turk, Direktur Pelaksana Union Oil of Indonesia.

Perbaikan pun dilakukan di sana-sini. Berbagai insentif diberikan semata untuk menarik kembali perusahaan minyak asing. Hasilnya, ledakan minyak menyediakan uang bagi Indonesia untuk mendanai jalan, sekolah, dan program sosial.

Kawasan bisnis Jakarta yang mengesankan, dengan jalan-jalan yang luas dan monumen-monumen yang ditata dengan indah, dibangun dengan uang minyak. *Booming* minyak juga terasa di Balikpapan, Kalimantan Timur. Dalam lima tahun, populasinya menjadi hampir dua kali lipat. Bandar udaranya menjadi yang tersibuk kedua di Indonesia, setelah Ibu Kota Jakarta.

Begitulah, Pamela G. Hollie menulis untuk *The New York Times* edisi 12 Januari 1981 dalam artikel berjudul "Indonesian Oil Fields Boom With Promise". Dia juga mengutip data



tentang kiprah kontraktor asing di Indonesia yang terus bertambah.

Dalam artikel itu disebutkan kenaikan jumlah sumur pengeboran. Pada 1980, 31 kontraktor asing di Indonesia mengebor 183 sumur eksplorasi, naik dari 130 pada 1979. Jumlahnya akan meningkat pada 1981.

Wilayah Kalimantan menjadi tujuan baru perusahaan minyak. Sepanjang 175 mil, wilayah pesisir dari selatan Balikpapan hingga ekuator dikenal sebagai “titik panas Indonesia”.

Kala itu, kawasan tersebut diprediksi akan makin ramai seiring dengan makin banyaknya perusahaan yang datang. Selain itu, perluasan kilang-kilang membuka banyak lahan pekerjaan. Dengan kata lain, industri ini membutuhkan banyak tenaga kerja.

Itu juga yang dialami Hilmi. Hampir semua lamaran yang disebarnya mendapatkan respons positif. “Saya mendapatkan panggilan wawancara dari perusahaan-perusahaan itu,” katanya.



Mereka menawarkan saya gaji pokok sebesar 2.400 dolar AS. Tambahan pun bisa diperoleh saat mengerjakan *job*, yakni sebesar satu persen.

Tidak hanya itu, perusahaan pun bergerak cepat untuk mendapatkan tenaga yang mereka butuhkan. Schlumberger, perusahaan asal Jerman, adalah salah satu perusahaan yang merespons lamaran Hilmi. Tak hanya itu, perusahaan ini langsung menawarkan gaji dan fasilitas yang menggiurkan bagi *fresh graduate* seperti dirinya.

“Mereka menawari saya gaji pokok sebesar 2.400 dolar AS. Tambahan pun bisa diperoleh saat mengerjakan *job*, yakni sebesar satu persen. Misalnya *job*-nya total 100 ribu dolar, maka tambahan *bill*-nya 1.000. Kalau 200 ribu, tambah 2.000,” tutur Hilmi.

Gerak cepat mereka lakukan. Langkah pertama, Hilmi harus pergi untuk mengikuti *training* di Australia—yang menjadi pusat pelatihan mereka untuk kawasan Asia-Pasifik. “Saya sudah dibuatkan paspor. Di sana, pekerjaan saya tertulis sebagai *Schlumberger field engineer*.”

Meski begitu, Hilmi masih mendengar penawaran dari perusahaan lain. “Waktu itu, saya masih penasaran,” katanya.

Apalagi banyak hal yang dirasa kurang pas di hati. Salah satunya, dengan luas cakupan wilayah operasinya, bisa saja dia ditempatkan di belantara dunia yang tak pernah dibayangkannya. “Penempatannya bisa di *field* mana saja, termasuk di Afrika atau belahan dunia lainnya,” ujar Hilmi.

Selain itu, masalah jam kerja menjadi perhatiannya. Dari

info yang dia dapatkan, jam kerja di perusahaan ini mencapai 36 jam. Faktor lainnya, pekerja di perusahaan ini hanya boleh menikah setelah melewati masa kerja selama tiga tahun.

Begitu juga dengan sistem kerja di perusahaan lain yang sempat mememinangnya. Hilmi masih belum merasa sreg. Hingga datanglah panggilan wawancara dari Huffco. Mereka lebih serius dibanding yang lain.

Hilmi diundang ke kantor Huffco di Balikpapan. Divisi rekrutmen perusahaan ini sampai datang menjemputnya. Mereka pun menemani Hilmi terbang ke Balikpapan.

Sesampai Hilmi di sana, ternyata semua informasi tentang dia telah mereka dapatkan. Termasuk soal statusnya yang sudah menerima pinangan Schlumberger.

Jurus selanjutnya pun mereka mainkan. Kepada Hilmi, mereka memberikan rayuan maut yang bisa menggoyahkan pendiriannya. Intinya, mereka akan menjamin Hilmi bisa mendapatkan banyak hal dibandingkan dengan yang diberikan Schlumberger.

“Kalau bergabung dengan kami, Anda bisa mendapat ilmu yang tak terbatas dalam soal industri migas. Anda akan tahu dari A sampai Z,” kata Hilmi menceritakan kembali peristiwa tersebut.

Tak sepenuhnya penawaran itu membuatnya goyah. Justru tawaran berikutnya yang membuatnya tertarik. Berbeda

dengan di Schlumberger, di Huffco tak ada ketentuan soal menikah.

Mendengar itu, Hilmi pun langsung bersemangat.

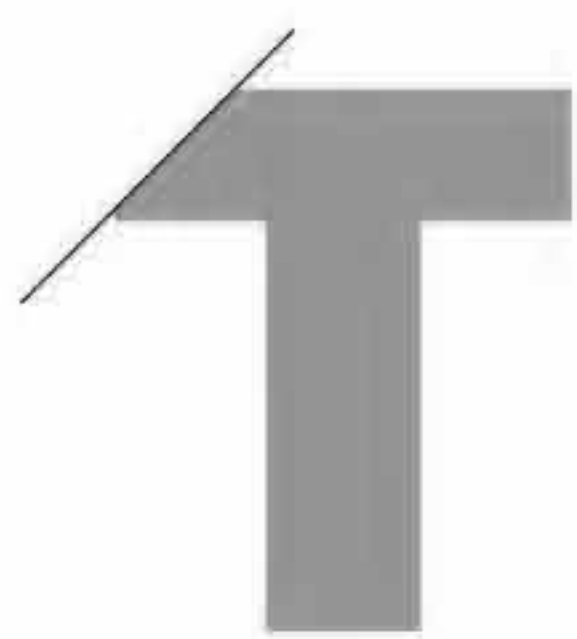
Ada faktor lain, sebenarnya. Tidak seperti di perusahaan lain yang lebih besar, Hilmi menganggap aturan di Huffco tidak terlalu *rigid*. “Kalau di perusahaan besar itu jenjang kariernya sudah kayak buku. Kalau di perusahaan kecil itu kita bisa lebih fleksibel.”

Hilmi pun bersiap menyambut dunianya yang baru. Semangatnya menggebu.



[08]

BERMULA DI BALIKPAPAN



ANGANNYA cekatan membersihkan batuan yang bercampur lumpur. Dia mengambil potongan batuan yang terangkat dari dasar sumur. Batuan ini memang baru, tidak sama dengan jenis yang sebelumnya.

Matanya kemudian tak berkedip mengamati batuan itu. Sejurus kemudian, dia membersihkannya lagi dan menggosoknya. Tindakan itu dilakukan berulang-ulang hingga benar-benar terlihat sesuatu dari pori-pori batu itu.

“Yang dicari tentu saja batuan yang memiliki pori-pori. Kandungan minyak ada dalam pori-pori itu,” kata pria tersebut.

Dia pun membawanya ke bangunan yang tak jauh dari lokasi sumur. Dengan bantuan alat-alat yang lebih canggih, upaya mendapatkan cairan minyak di pori-pori batuan itu dilanjutkan.

Jika tiada minyak di sana, pengeboran terus dilakukan. Deru mesin *drilling* pun akan terus terdengar. Sebaliknya, bila

minyak terlihat, mereka akan bersorak-sorai kegirangan. Emas hitam yang dicari akhirnya mereka dapatkan.

Lelaki bertopi helm itu adalah Hilmi Panigoro. Seperti pada hari-harinya yang lain, rompinya penuh dengan perkakas untuk memudahkan pekerjaannya. Satu yang terlihat mencolok adalah sebatang godam atau palu yang terselip di pinggang. Godam merupakan properti penting bagi seorang geolog. Fungsinya untuk memecah batuan.



TIDAK lama setelah menjalani proses administrasi ditambah pelatihan dasar, Hilmi resmi bergabung dengan Huffco. Tawaran dari berbagai perusahaan lain ditampiknya. Dia kemudian terbang ke Balikpapan, Kalimantan Timur. Di kartu nama, tertulis jabatannya: *wellsite geologist*.

Wellsite geologist adalah geolog atau ahli geologi yang bertugas di lokasi dalam suatu kegiatan pengeboran. Dia bertindak sebagai pengawas yang bertanggung jawab dalam kelancaran kegiatan pengeboran. Bawahannya langsung adalah operator pengeboran, yang menjalankan instruksi dari seorang geolog.

Dalam pengeboran minyak, *wellsite geologist* merupakan salah satu komponen penting. Seperti *engineer* lainnya, geolog

memiliki peran yang sangat besar dalam memastikan keberhasilan pengeboran.

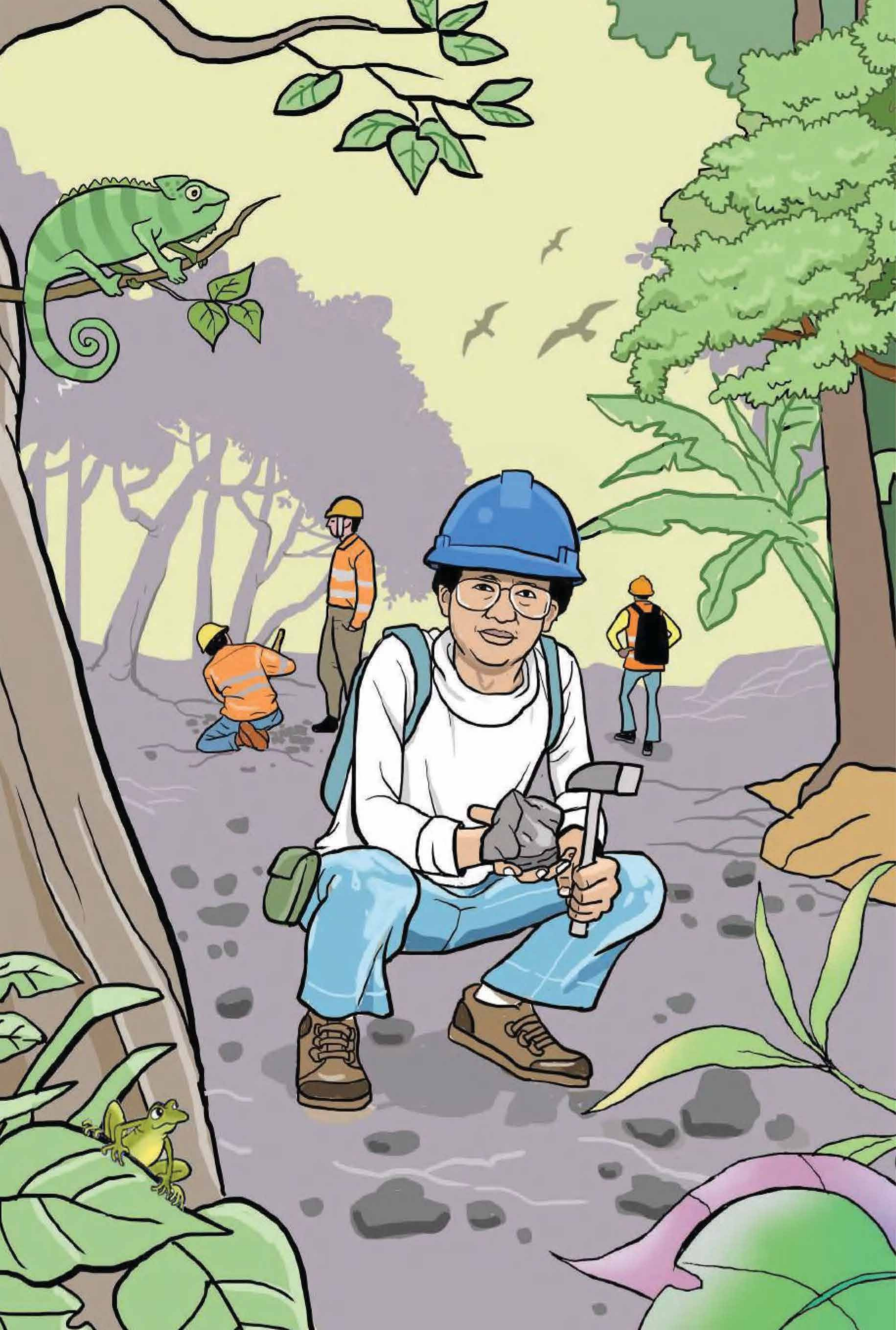
Sementara *drilling engineer* bertanggung jawab terhadap mesin dan proses pengeboran, geolog bertugas memetakan segala macam batuan di bawah tanah. Dengan keahliannya dalam membaca lapisan batuan, dialah yang menentukan arah mesin pengeboran. “Berbelok atau terus sesuai dengan arah vertikal,” kata Hilmi.

Masih banyak lagi faktor teknis dalam pekerjaan ini. Namun, intinya, seperti itulah pekerjaan Hilmi. Layaknya seorang geolog, dia memiliki pengetahuan yang mumpuni tentang berbagai jenis batuan dalam lapisan bumi. Ilmu itulah yang diterapkan dalam proses pengeboran.

Sebenarnya, Hilmi memiliki keahlian dalam penambangan logam, bukan minyak dan gas. Hilmi mendapat pengalaman praktik di lapangan saat mengerjakan tugas akhir kuliahnya. Di Ciletuh, Sukabumi, Jawa Barat, dalam tugas akhir itu, dia lebih mengeksplorasi metal. “Saya lebih *ngerti* tembaga, nikel,” ujarnya.

Dari pengalaman di Ciletuh itu, dia mendapat pelajaran penting bahwa penambangan logam jauh lebih rumit dibanding eksplorasi minyak. “Tapi ya minyak juga kompleks prosesnya,” katanya.

Hilmi menjelaskan, sebenarnya, ilmu dalam eksplorasi logam



atau minyak tiadalah berbeda. “*Basic*-nya sih sama dan itu yang diajarkan di kampus sejak tingkat satu hingga tingkat tiga. Sebenarnya, kalau orang *udah* lewat tingkat tiga di geologi, dia bisa ke mana saja, ke batu bara ataupun ke minyak. Kebetulan spesialisasi yang saya ambil di tugas akhir itu lebih ke metal,” tuturnya.

Saat dia bekerja, hal itu pun tak jadi masalah. Apalagi, sebelum diterjunkan ke lapangan, Hilmi telah menjalani latihan dasar. “Kalau dibilang susah juga enggak. Dalam *training*, semua *basic*-nya *udah* ter-cover,” ujarnya.

Benar saja. Tak ada rintangan saat dia memulai kariernya. Pada masa awal, tugas menangani pengeboran di ladang pengembangan dilaluinya dengan keberhasilan.

Pekerjaan itu memang tidak terlalu berat. Sebab, di sekitar sumur baru telah terdapat beberapa sumur yang sudah menghasilkan minyak. “Pada sumur pengembangan, relatif semua data telah diperoleh dari sumur-sumur yang ada,” katanya.

Setelah berhasil pada beberapa sumur, Hilmi pun naik kelas. Dia menggarap sumur eksplorasi—yang artinya harus memulai dari nol. Kalaupun ada sumur lain, jaraknya berkisar beberapa kilometer. “Di situlah peran *geologist* membuat pemodelan di bawah permukaan,” ujarnya.

Untuk itu, diperlukan proses yang rumit. Gelombang seismik diperlukan dalam proses ini untuk mengetahui jenis batuan yang terdapat dalam lapisan tanah. Hasil dari proses ini direkam

dan kemudian menjadi panduan saat pengeboran dimulai.

Tentu yang terjadi di lapangan tidak selalu sesuai dengan hasil perekaman dengan gelombang seismik tersebut. “Saat itulah kita berimprovisasi. Ketika itu pula seorang *geologist* sangat menentukan. Dia yang memutuskan berhenti atau terus dengan cara mengubah arah pengeboran,” kata Hilmi.

Dengan begitu, tak selamanya proses ini menemui keberhasilan. “Dalam bisnis ini, risikonya memang besar. Kadang, dari sepuluh sumur yang dibor, hanya ada dua yang keluar minyaknya. Keberhasilan eksplorasi itu biasanya satu berbanding lima,” ujarnya.

Hilmi mengakui tak semua pengeborannya sukses. “Pasti ada juga yang gagal,” katanya. Biasanya kegagalan itu dianggap sebagai risiko dalam industri ini.

Namun, saat minyak didapatkan, semua kelelahan pun menghilang. Itu yang terjadi di Sanga-Sanga. Setelah melalui pengeboran yang panjang, minyak pun menyembur. “Ternyata hasilnya juga bagus,” ujar Hilmi.



SETELAH bekerja selama dua tahun dengan segala suka dan duka yang dilalui, perlahan karier Hilmi mengalami kemajuan. Dia pun mendapat fasilitas yang lebih baik. Tempat ting-

galnya tidak seperti saat pertama kali datang, yakni di sebuah bangunan yang mirip apartemen. Di sana, Hilmi tinggal bersama para bujangan lain.

Ketika mendapat giliran bekerja di *field*, mereka meninggalkan tempat itu dan tinggal sementara di hutan atau di tempat sumur pengeboran. “Kami biasanya pergi dengan menggunakan *speedboat* sekitar setengah jam perjalanan,” katanya.

Di kamp itulah mereka melewati hari-hari. Bekerja di dunia pengeboran adalah pelarian yang sempurna. Mereka, para lelaki tangguh itu, menuju sebuah dunia yang sepi. Mereka meninggalkan semua ingar-bingar yang berkelebatan di sekeliling. Tak ada gosip dari dunia hiburan atau kancah politik.

Semua terasa senyap. Bunyi deru mesin dan bor yang terus menghunjam menjadi irama yang ritmis, yang lama-lama terasa menghibur. Saat malam, suara-suara serangga dan beragam hewan lain menghadirkan simfoni alam yang syahdu.

Bukan pertama kalinya dia merasakan semua itu. Beberapa kali dia terlibat pekerjaan di lapangan. Tak hanya di Ciletuh, Sukabumi, ketika menjalani praktik kuliah untuk tugas akhir, Hilmi juga pernah melakukan praktik lapangan di Karangsambung, Kebumen, Jawa Tengah. “Tiga bulan saya di sana. Itu tahun 1977.”

Suasana seperti itu sudah pernah dialaminya, tapi tentu saja berbeda. Sebagaimana tugas praktik, ada durasi yang di-

tetapkan. Namun, kali ini dia harus melewatinya dalam sebuah masa yang panjang, hingga berbulan-bulan.

"Terlebih pada tahun pertama. Sekitar 90 persen berada di lapangan. Tapi ya *enjoy* sajalah. Kan, *something new* buat saya," katanya.

Untuk membunuh waktu, kadang Hilmi melakukan hal di luar pekerjaannya. Salah satunya berolahraga. "Di lapangan, saya suka lari," ujarnya. Semuanya menjadi katarsis baginya di tengah kesibukan menjalani hidup yang tidak biasa-biasa saja.



[09]

LOMPATAN- LOMPATAN **KARIER HILMI**

S

ETELAH Hilmi menikah pada akhir 1983, Huffco mengirimnya kuliah di Thunderbird School of Global Management di Phoenix, Arizona, Amerika Serikat. Di sana, bersama 19 orang lainnya, Hilmi menempuh program pendidikan *master of business administration* (M.B.A.).

“Ketika itu, perusahaan asing yang mempekerjakan ekspatriat diwajibkan menyetorkan iuran. Namanya iuran wajib pendidikan latihan. Uang itu lalu dikumpulkan negara untuk mendidik orang Indonesia. Nah, dengan uang itu, kami disekolahkan,” kata Hilmi.

Hilmi pun bersemangat. Apalagi fasilitasnya sangat memadai. Selain tetap mendapat gaji penuh selama kuliah, Hilmi dan keluarga tinggal di apartemen yang nyaman. Untuk bepergian, ada mobil di garasi yang disediakan buat mereka.

Semua itu membuat Hilmi bergairah menuntaskan kuli-

ahnya. Program ini terbilang ekstrapcepat, hanya satu tahun. Kuliahnya pun diselenggarakan pagi dan sore. Hasilnya gilang-gemilang. "Saat *graduation*, si dosen memuji-muji saya di depan bos saya. 'Sayang kalau cuma segini. *You* harus kasih ini anak lebih banyak lagi,'" ujar Hilmi.

Ditodong seperti itu, bosnya di Huffco kemudian bertanya kepada Hilmi tentang rencana berikutnya. "Saya ingin ambil master di bidang minyak," ucapnya.

Tak ada respons selanjutnya. Hilmi diminta kembali ke Balikpapan. Dia bertugas lagi di lapangan. Bedanya, dengan tambahan ilmu baru, dia diangkat menjadi orang nomor satu di antara para geolog di sana. "Praktis sejak itu saya jadi bos. Saya jadi kepalanya *geologist* lapangan," katanya.

Jabatan barunya adalah *head of geological operation*. Sebagai atasan, Hilmi mendapat laporan dari para geolog secara berkala tentang perkembangan yang terjadi di rig. Berdasarkan data yang masuk itulah kepala operasi geologi menentukan apa saja yang harus mereka lakukan.

Memimpin para geolog dilakoninya dalam beberapa tahun. Pada 1986, dia kembali menerima tugas untuk meneruskan sekolah. Meski sebelumnya seolah-olah tak peduli terhadap keinginan Hilmi mengambil master di bidang perminyakan, ternyata bosnya menyuruhnya berangkat ke Colorado School of Mines.

Hilmi pun sumringah dengan kesempatan itu. Dia berangkat dengan harapan besar ilmu tentang minyak akan kian menggunung. Program master itu diselesaikan tepat waktu, sekitar 18 bulan.

Gelar master pun boleh disandingkan dengan namanya. Seperti yang sudah-sudah, karena Hilmi memiliki nilai yang baik, pembimbingnya menyarankan dia melanjutkan pendidikan ke jenjang doktor. Sang pembimbing pun merekomendasi namanya.

Seketika Hilmi teringat pada masa lalunya. Sekelebat muncul kenangannya tentang kegagalan mengikuti program doktoral di Iowa State University. Mungkin inilah kesempatan yang kedua, dia membatin.

Itu sebabnya dia bergerak cepat. “Sebelum *graduation*, saya menelepon Bos. Saya ceritakan soal rekomendasi mengambil program Ph.D. dari pembimbing,” tuturnya. “Saya katakan, program itu hanya berlangsung selama setahun.”

Namun jawaban yang didapat sungguh tidak disangka. “Tidak perlu, Hilmi. *I want you to work*,” ujar Hilmi menirukan ucapan bosnya ketika itu. Sedikit kecewa sebenarnya, tapi dia berusaha berpikir positif. “Untuk eksekutif minyak, rasanya cukup master *aja*,” katanya.

Dari Colorado, dia kembali ke Balikpapan. Kariernya makin mentereng. Dia dipercaya mengisi posisi kepala eksplora-

si. Anak buahnya makin banyak, dengan latar belakang tugas yang juga beragam. Semuanya berada di bawah komandonya.

Namun, hanya dua tahun berselang, jabatan itu harus ditinggalkannya. Perusahaan kemudian meminta Hilmi mengurus hal-hal yang sungguh di luar kegiatan pengeboran. Setelah menangani logistik, dia ditugasi mengelola teknik informatika dan keuangan.

Unik memang. Padahal, dengan tambahan ilmunya di bidang perminyakan, semestinya dia lebih lama di lapangan. Lagi pula penugasan itu terkesan *random*. Namun Hilmi menuruti semua tugas dan menyelesaikannya sebaik-baiknya.

Ujung dari rentetan tugas yang diembannya akhirnya memberikan titik terang pada kariernya. Tugas berikutnya adalah mengelola *human resources*. Dalam budaya korporasi perusahaan itu, mengelola sumber daya manusia adalah sebuah ujung dari percobaan bagi seseorang untuk menanjak ke puncak karier. Di fase ini, ujiannya juga paling berat.

Benar saja. Hilmi mendapat tugas yang tidak biasa. “Namanya *the business process of reengineering* atau restrukturisasi organisasi,” ujarnya. Dalam tugas ini, dia bertanggung jawab langsung dan memberikan laporan secara berkala kepada Presiden Huffco di kantor pusat di Houston, Amerika Serikat.

Hilmi diminta melakukan restrukturisasi organisasi perusahaan. Rupanya, saat itu, struktur yang ada masih mening-

galkan banyak celah yang bisa mengganggu. Padahal semuanya harus jelas. “Si Bos ingin semuanya jelas saat kontrak berakhir,” kata Hilmi.

Walhasil, banyak yang harus diperbaiki. Hilmi pun membentuk tim *business process of reengineering* dan dibantu beberapa konsultan. Banyak yang kemudian dia perbaiki. Hasilnya langsung dilaporkan ke kantor pusat di Houston. Responsnya positif.

Ternyata tugasnya belum usai. Hilmi, sebagai kepala sumber daya manusia, diminta mengevaluasi keberadaan pegawai ekspatriat di perusahaannya. Jumlah pekerja asing saat itu memang terbilang banyak, yakni mencapai 200 orang.

Lagi-lagi pisau analisisnya bekerja. Dia melakukan pendataan terhadap para ekspatriat itu. Hilmi mengelompokkannya berdasarkan kontribusi yang mereka lakukan terhadap perusahaan. Di samping itu, dia mengevaluasi pekerjaan yang dilakukan mereka.

Hasilnya mengejutkan. Dia memangkas banyak ekspatriat itu. Dari sekitar 200 orang, jumlahnya menyusut menjadi kurang dari setengahnya. “Mungkin tersisa tinggal 90 orang,” ujarnya. “Saya waktu itu jadi orang yang paling dibenci sama para ekspat itu.”



Saya waktu itu jadi orang yang paling dibenci sama para ekspat itu.

Namun, tentu saja, langkah itu mendapat apresiasi dari pemimpin perusahaan. “Bos di Houston *support*. Karena, buat dia, mengurangi sekitar 100 orang ekspatriat sama dengan menghemat puluhan juta dolar.”

Kiprah lain Hilmi adalah menutup beberapa kantor. Tujuannya agar lebih efektif. Sebelumnya, Huffco Indonesia memiliki beberapa perwakilan, di antaranya di Jakarta, Balikpapan, Batam, dan juga di *field*.

Kantor-kantor itu kemudian ditutup. Yang tersisa hanya yang ada di lapangan dan di Jakarta. “Kantor di tempat lain tidak lagi diperlukan.”

Proyek restrukturisasi itu usai pada 1991. Secara umum, kerja kerasnya membuat bosnya senang. Itu sebabnya, dia pun kemudian mendapat promosi. Pada usia yang terbilang belia, 36 tahun, Hilmi diangkat menjadi *vice president*.

Selangkah lagi, Hilmi bisa berada di puncak. Dia bisa menjadi orang pertama Indonesia yang meraihnya. Namun waktu kemudian berkata lain.



[10]

PAGI KUNINGAN, **SORE AMPERA**

RUTE perjalanan pulang Hilmi Panigoro tiba-tiba berubah. Sehari-hari, saat sore, biasanya dia mengambil jalan lurus dari kantornya di kawasan Kuningan hingga ke jalur lingkaran luar, lalu belok menuju rumahnya di Cilandak, Jakarta Selatan. Namun, saat itu, kendaraannya lebih dulu belok di perempatan Pejaten, kemudian menuju Jalan Ampera Raya.

Di sanalah perusahaan Medco, yang didirikan abangnya, Arifin Panigoro, berkantor. Ke sana pula sore itu tujuan Hilmi. Perjalanan ini bukan sekadar silaturahmi kepada sang kakak, melainkan ada proyek besar yang tengah digarapnya.

Kala itu, Medco, yang merupakan perusahaan penyedia jasa pengeboran minyak, tengah menyiapkan langkah besar. Medco hendak membeli Tesoro, yang mengoperasikan lapangan minyak di Sanga-Sanga dan Tarakan di Kalimantan Timur.

Bukan karena urusan pekerjaan Huffco bila Hilmi ada di



Saya juga bilang ke Arifin, kalau karyawan bagi Huffco *liability*, buat kita itu aset.

sana. Justru karena dialah Medco kemudian tergerak untuk menjalankan sebuah lompatan besar menjadi *real player* di industri minyak dan gas di Tanah Air.

Cerita ini dimulai saat Huffco, perusahaan tempat Hilmi bekerja, berencana membeli lapangan minyak yang sudah ada sejak zaman Belan-

da itu. Tesoro Indonesia Petroleum Company, yang menguasai ladang minyak itu sejak 1972, berniat melepasnya. Alasannya, produksinya terus menurun, kian kecil.

Semula Huffco berniat membelinya, tapi batal. Produksi minyak Tesoro, yang hanya 2.500 barel per hari, terlampau kecil. Apalagi jumlah karyawannya sekitar 400 orang. Bagi Huffco, nilai tersebut tak sepadan. “Produksinya kecil, tapi karyawannya banyak. Huffco enggak suka,” kata Hilmi.

Namun Hilmi punya sudut pandang lain. Dia melihat potensi yang belum tergali. Dia pun membujuk kakak tertuanya itu agar membeli lapangan minyak itu. Langkah mengambil Tesoro, seperti dikatakan Hilmi kepada Arifin, tak lain merupakan upaya Medco naik kelas. “Bukan lagi sebagai penyedia jasa migas, tapi perusahaan produsen migas,” ujarnya. “Saya juga bilang ke Arifin, kalau karyawan bagi Huffco *liability*, buat

kita itu aset.”

Perjalanan bisnis Medco memang luar biasa. Jumlah rig yang disewakan kepada Huffco adalah salah satu buktinya. Awalnya, pada 1981, dari sepuluh rig Huffco, sembilan di antaranya disewa dari Parker Drilling—perusahaan Amerika Serikat yang menjadi penguasa di bisnis ini. Medco hanya menyewakan satu rig.

Belakangan, keadaan itu terbalik. Medco justru yang menguasai pasar. Dari sepuluh rig yang digunakan Huffco, sembilan milik Medco. Sisanya justru disewa dari perusahaan asing itu.

“Kita menjadi tuan rumah di negeri sendiri, karena perusahaan Indonesia yang menjadi *market share leader*, tidak cuma di Huffco, tapi di Indonesia,” tutur Hilmi.

Kekuatan yang dimiliki Medco tentu menjadi modal besar. Hilmi pun menyodorkan kalimat yang membuat Arifin tertarik. “Pak Arifin tahu caranya *ngebor*, saya tahu soal produksi minyak,” jadi, “Kita beli *aja* perusahaan minyak,” kata Hilmi kepada Arifin.

John Karamoy, ketika itu Senior Vice President Eksplorasi dan Produksi Huffco, turut meyakinkan Arifin untuk mengambil alih lapangan Sanga-Sanga dan Tarakan dari Tesoro. “Kalau *you* anggap bagus, kita beli. Tapi mesti *you* yang jalankan,” Arifin menjawab bujukan John Karamoy. Dua teman lama itu bersepakat.

Rencana besar pun dimulai. Itulah yang membuat Hilmi rela bekerja pada sore hari—untuk mematangkan rencana pembelian Tesoro. “Saat itu, saya sudah jadi *double agent*. Pagi *ngantor* di Huffco, sorenya di Medco,” ujarnya sambil tergelak.



ADA hal besar yang membuat Hilmi bersemangat membantu Medco membeli Tesoro. Itu terjadi pada saat awal dia bekerja di Huffco. Hilmi bercerita, pada saat itu, Huffco kedatangan sang pemilik, Roy Huffington. Di sana, di depan ratusan karyawannya, Huffington bercerita tentang perusahaan yang dia dirikan.

Tidak hanya itu. Huffington, yang juga seorang geolog, menyempatkan diri berbicara dengan para geolog di sana. Banyak hal yang dia sampaikan, terutama tentang pengalamannya saat eksplorasi. Mungkin dia berpikir begitulah caranya mentransfer ilmu dan pengalamannya.

Hilmi pun terkesan oleh cerita yang dibagikan Huffington. Namun pada saat yang sama pula hatinya bergolak. Seorang pria dari antah-berantah datang dan menguasai industri perminyakan di negerinya. “Saya berpikir, kenapa mesti dia? Kenapa bukan kita yang *ngembangin*? Itu ada di kepala saya terus,” tuturnya.

Julid memang. Tapi kecemburuan Hilmi ini bernilai positif. Satu keinginannya, kelak di suatu hari, bukan Roy Huffington yang mendapatkan minyak di negerinya, melainkan orang Indonesia, siapa pun dia.

Meski begitu, Hilmi menghargai profesionalisme dan juga soal etika. Sebelum memutuskan membantu Medco mempersiapkan penawaran pembelian Tesoro, dia sowan ke atasannya. “Saya minta izin ke atasan saya bahwa *I’m doing it*, ‘Tapi saya enggak ada konflik sama kalian’,” katanya.

Pihak Huffco setuju. Memang tak akan ada konflik. Kedua pihak, Medco dan Huffco, tidak akan bertarung di pasar. Huffco sudah menjadi pemain besar dari industri minyak. Medco? Perusahaan ini baru akan mulai.

Rencana itu berjalan. Hilmi mengurus segala macam hal yang berkaitan dengan penawaran. Sedangkan Arifin, pemilik Medco, mencari uang untuk mengeksekusi pembeliannya. Singkat cerita, melalui negosiasi yang lumayan alot, Medco menuntaskan pembelian Tesoro senilai US\$ 13 juta pada Mei 1992.

Kepemilikan Tesoro pun berpindah tangan. Medco menjejak langkah baru sebagai pelopor perusahaan minyak swasta nasional. Tapi tentu itu hanya permulaan. Hilmi melakukan



Saya minta izin ke atasan saya bahwa *I’m doing it*, ‘Tapi saya enggak ada konflik sama kalian’.



Setelah berhasil mengambil Stanvac, itu jadi konflik. Secara *business ethics*, udah enggak baik.

terobosan. Karyawan yang jumlahnya mencapai 400 orang—yang membuat Huffco ogah membeli Tesoro—benar-benar dioptimalkan.

Medco, dengan banyak rig yang dimilikinya, memotivasi karyawan limpahan dari Tesoro untuk meningkatkan produksi. “Hasilnya, produksinya berubah menjadi 5.000 barel per hari, dua kali lipat,” katanya. Anugerah lain-

nya, di sana Medco menemukan cadangan gas yang mencapai produksi 40 juta kaki kubik per hari.

Perlahan tapi pasti, Medco tumbuh menjadi perusahaan minyak yang menjanjikan. Produksi minyak di Sanga-Sanga pun terus meningkat. Hingga akhirnya, pada 1994, Medco serta perusahaan lain yang dimiliki Arifin, yakni Meta Epsi Antareja dan Apexindo, memutuskan untuk *go public* pada 1994.

Langkah Medco makin berani. Pada 1995, Medco melakukan penawaran pembelian saham Stanvac Indonesia dari Exxon dan Mobil Oil. Akuisisi Stanvac, yang mengelola Blok Rimau di Musi Banyuasin, Sumatera Selatan, akan membuat Medco naik kelas lebih tinggi lagi. Pembelian saham Stanvac senilai US\$ 88 juta tuntas pada 26 Desember 1995.

Pertaruhan besar itu terbukti manfaatnya bagi Medco.

Blok Rimau menjadi salah satu penyumbang produksi minyak terbesar untuk Medco hingga bertahun-tahun kemudian. Medco pun menjadi makin besar.

Saat itu pula Hilmi mengambil keputusan untuk hengkang dari Huffco. “Setelah berhasil mengambil Stanvac, itu jadi konflik. Secara *business ethics*, udah enggak baik,” katanya.





BAGIAN 3

MEMBANGUN MIMPI BERSAMA MEDCO





**Saya meminta kamu
bekerja di Medco
bukan karena kamu
adik saya, tapi
karena pada saat
ini profesional di
bidang migas yang
top dan masih muda
adalah kamu.**

[11]

MENINGGALKAN **HUFFCO**

SEMUA pekerjaan rampung. Tak ada lagi yang tersisa. Setelah sukses membeli Tesoro, ditambah dua anak perusahaan, yakni Meta Epsi Antareja dan Apexindo, pada 12 Oktober 1994, Medco pun resmi melantai di Bursa Efek Jakarta.

Semua tak lepas dari peran Hilmi Panigoro, adik Arifin, *founder* perusahaan itu. Sambil tetap berstatus sebagai karyawan Huffco, dia membantu perusahaan milik kakaknya itu dalam akuisisi Tesoro, yang menjadi pemicu langkah besar Medco selanjutnya. Sebagai "*double agent*", dia membuahkan hasil cemerlang.

Arifin tentu saja senang, tapi sekaligus gamang. Perusahaan yang didirikannya bersama teman-teman semasa kuliahnya itu melonjak luar biasa, lebih dari yang diprediksi sebelumnya.

Dalam benaknya, Medco tentu harus benar-benar dita-



Hilmi mengikuti MBO *meeting*
di Hotel Preanger, Bandung.



ngani dengan serius. Dia pun tahu jawabannya, yakni meminang sang adik untuk sepenuhnya berada di perusahaannya. Arifin pun mendatangi Hilmi.

“Mi, kita *udah* gede, kamu enggak bisa begini,” kata Hilmi menceritakan kembali peristiwa lebih dari 30 tahun lalu itu. “Kamu *terusin*, dong, kamu tanggung jawab.”

Tentu ini bukan lagi permintaan kakak kepada adik, melainkan sebuah permohonan profesional. Sebagai perusahaan pengeboran yang masih hijau dalam usaha minyak dan gas, Medco butuh pengetahuan seorang ahli seperti Hilmi.

Arifin meminang langsung Hilmi untuk membesarkan perusahaannya. “Pada saat itu, saya harus mengambil keputusan, apakah saya mau terus di Huffco,” ujarnya.

Kariernya di sana tentu amat cemerlang. Berangkat dari bawah selama hampir 15 tahun, dia akan segera sampai di puncak karier. Gaji dan fasilitasnya berlimpah. Hanya tinggal satu-dua langkah lagi untuk mencapai posisi puncak di Indonesia.

Selama di Huffco, karier Hilmi memang lancar jaya. Dua kali dia dikirim kuliah master di luar negeri. Salah satunya di Colorado School of Mines, Amerika Serikat, salah satu kampus pertambangan terbaik di dunia. Begitu pulang dari Colorado, dia sudah mengepalai seluruh bagian eksplorasi.

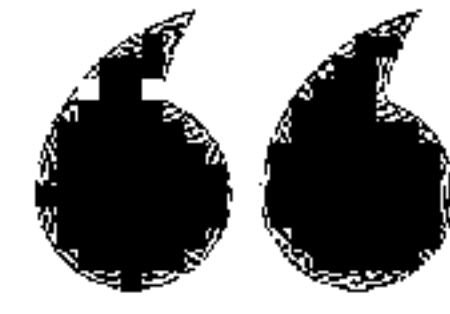
Sempat berputar mengurus berbagai hal di Huffco—dari logistik, sumber daya manusia, sampai teknologi informasi—

akhirnya Hilmi naik jabatan menjadi Vice President Huffco pada 1991. “Kalau enggak salah, setahun lagi saya akan menjadi presiden di Huffco, karena *succession plan* itu *udah* bereslah,” katanya.

Bekerja di perusahaan asal Amerika Serikat tersebut amatlah menyenangkan. Di perusahaan migas besar yang sudah lama beroperasi di banyak negara itu, lingkungan dan sistem kerjanya juga sudah mapan. Semuanya tinggal jalan saja. “Santai banget. Huffco itu perusahaan asing yang sudah *established*,” ujarnya.

Tentu itu sebuah kemewahan dan menjadi idaman bagi siapa saja. Termasuk Hilmi. Namun ada hal lain yang dirasakannya saat dia berada di perusahaan besar itu. Dia merasakan sebuah kekosongan yang membuatnya tak nyaman.

Di negerinya sendiri, dia merasa asing—dengan yang ada di sekelilingnya, yang kebanyakan orang asing. Seperti rata-rata perusahaan minyak multinasional ketika itu, saat Hilmi bergabung dengan Huffco, hampir semua pucuk pimpinan perusahaan tersebut diisi orang asing. Hanya ada satu wajah Indonesia dalam manajemen Huffco di negeri ini, yakni bagian pengadaan.



**Pada saat itu,
saya harus
mengambil
keputusan,
apakah saya
mau terus
di Huffco.**

MEDCO EN

RAPAT PEMEGAH L

Rapat Umum Pemegang Saham
Medco Energi tahun 2005.

ENERGI M^Σ

TUMUM
SAHA
SA



Kenyataan lain membuatnya patah hati. Mereka datang jauh-jauh ke Indonesia untuk menyedot minyak negeri ini. Semua itu mengantarkannya ke sebuah pertanyaan besar: kenapa bukan kita?

Perasaan tak nyaman itu tidak terjadi belakangan, tapi justru sejak awal. Namun perih di hati tidak membuatnya frustrasi. Sebaliknya, dia mencanangkan target tinggi: suatu kali dia harus berada di pucuk pimpinan perusahaan itu.

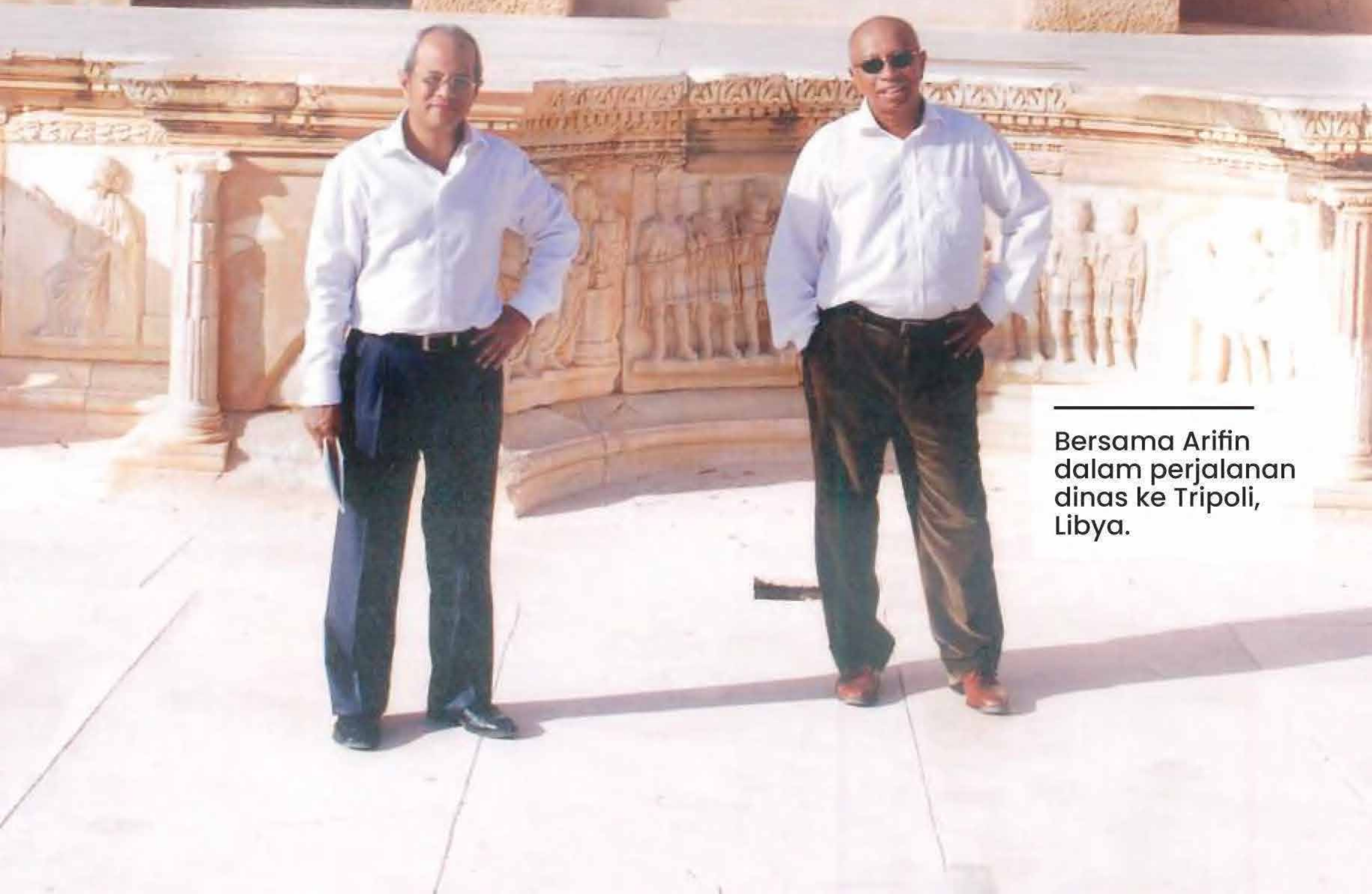
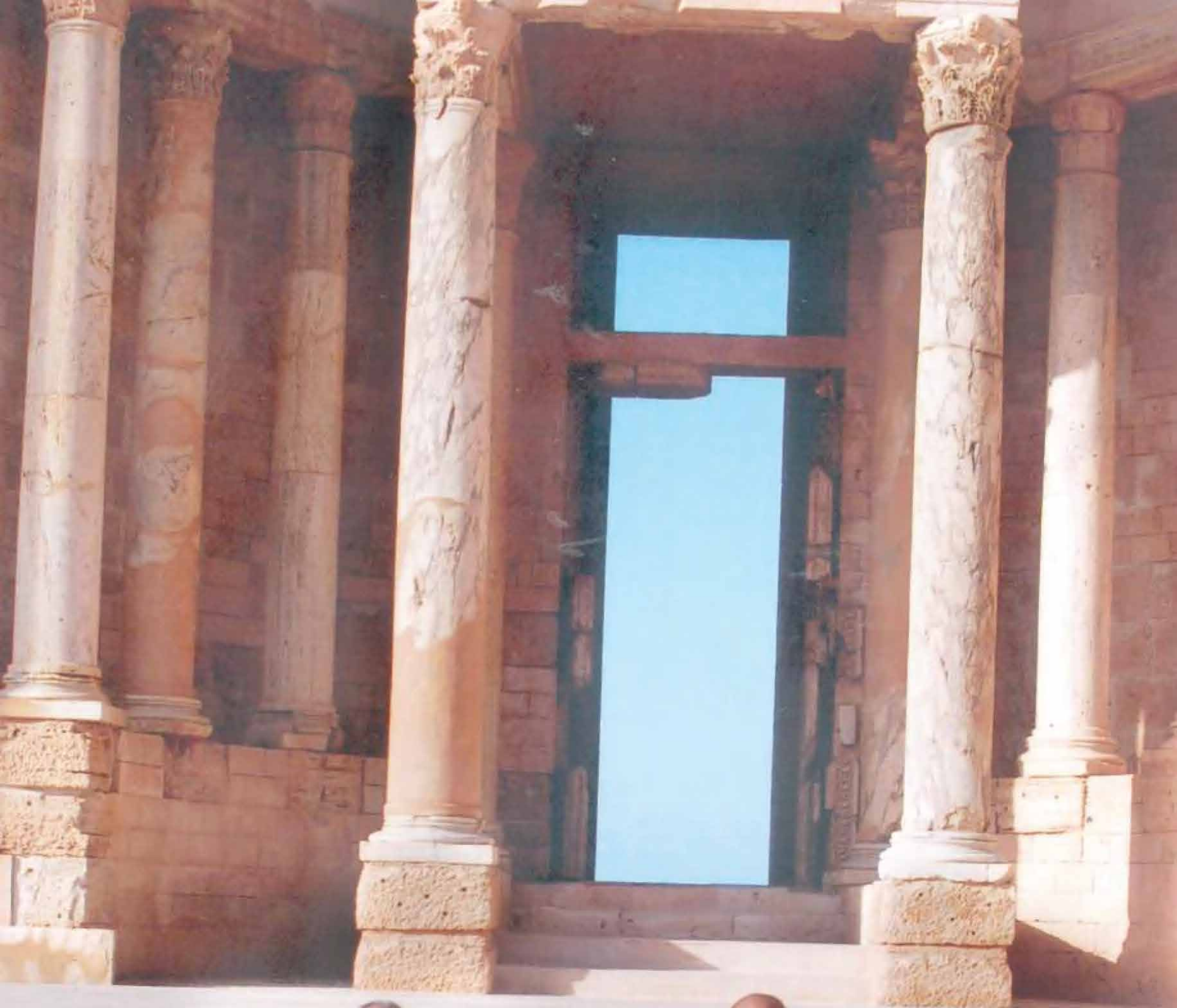
Pilihan lain, dia ingin ada perusahaan lokal yang bisa mendunia seperti perusahaan multinasional yang marak di industri minyak dan gas saat itu.



MEDCO dan Hilmi seperti anak kembar yang terpisahkan. Keduanya meniti karier pada waktu yang hampir bersamaan. Arifin Panigoro memulai bisnis pengeboran pada 9 Juni 1980 dengan mengibarkan Meta Epsi Pribumi Drilling Company.

Ini sebuah langkah yang terbilang nekat sebetulnya. Bermula dari banyaknya proyek yang dikerjakan, salah satunya dari Pertamina, dia kemudian berambisi ikut bermain di usaha pengeboran.

“Kalau mau mendapat untung besar, jangan hanya mengerjakan proyek dari mereka,” kata seseorang membisikinya,



Bersama Arifin
dalam perjalanan
dinas ke Tripoli,
Libya.

“tapi *ikutan ngebor*.”

Setahun setelah Medco memulainya dengan satu rig, Hilmi memulai kariernya di Huffco sebagai *wellsite engineer*. Di lapangan, dia pun bertemu dengan pekerja perusahaan milik abangnya. “Waktu itu, Huffco memakai rig Medco. Jumlahnya baru satu,” ujarnya.

Medco terus berkembang. Dari sepuluh rig yang dipakai Huffco, sembilan di antaranya milik Medco. “Jadi saya, sebagai pekerja Huffco, ikut jadi bohir untuk Medco,” katanya berkelakar.

Seiring dengan waktu, Medco dan Hilmi pun berkembang. Medco menjadi pemain pengeboran yang layak diperhitungkan, sedangkan karier Hilmi terus menanjak. Mereka bertemu pada sebuah titik yang sinergis. Medco perusahaan *drilling* ternama, sedangkan Hilmi profesional tangguh di industri migas.

Momentum dan kesempatan itu bertemu pada saat yang tepat. Hilmi mendorong Medco agar berani naik kelas menjadi perusahaan produsen minyak dan gas, tak semata menjadi kontraktor pengeboran. “Kita harus jadi produsen migas,” Hilmi meyakinkan kakaknya, Arifin.

John Karamoy, kolega Arifin, ikut menggosoknya. Ketika itu, Karamoy bekerja sebagai salah satu direktur di Huffco. Dia menyarankan hal serupa.

Arifin pun tertarik dengan ide itu. Caranya? Membeli perusahaan minyak. Kala itu, Tesoro berniat melepas lapangan mi-

nyaknya di Sanga-Sanga, Kalimantan Timur.

Hilmi, yang sudah “khatam” urusan bisnis migas dari ujung ke ujung, diminta Arifin membantu Medco dalam pembelian itu. Bagi Hilmi, kerja rangkap untuk Medco ini bukan sekadar membantu sang kakak.

Medco kemudian berhasil membeli Tesoro dan beroleh banyak laba dari sana. Hingga akhirnya, Medco bisa menambah lapangan minyak, yakni milik Stanvac. Lantaran bisnisnya terus berkembang, Medco butuh orang-orang terbaik di industri migas Indonesia.

“Saya meminta kamu bekerja di Medco bukan karena kamu adik saya, tapi karena pada saat ini profesional di bidang migas yang top dan masih muda adalah kamu,” ujar Hilmi menirukan Arifin.

Hilmi, yang waktu itu sudah berusia 40-an tahun, merasa sudah waktunya melepaskan diri dari kenyamanan. “Bukan soal gajinya.... Ini lebih soal nasionalisme. *Challenge* yang paling besar itu menjadi tuan rumah di negeri sendiri dalam bidang



Bukan soal gajinya.... Ini lebih soal nasionalisme. *Challenge* yang paling besar itu menjadi tuan rumah di negeri sendiri dalam bidang eksplorasi dan produksi.

eksplorasi dan produksi,” tutur Hilmi.

Di Medco, dia akan mendapat kesempatan mewujudkan angan-angannya, yakni membesarkan perusahaan minyak dan gas nasional. Memang ini tak akan mudah. Namun justru itulah yang membuatnya sangat menarik.

Bulat sudah keputusan Hilmi. Huffco pun dengan berat hati melepaskan salah satu anak terbaiknya untuk pergi.

Setelah dilepas melalui *farewell party*, pada 1995, Hilmi meninggalkan Huffco, dengan segala kenangan yang indah.



[12]

SAATNYA GO GLOBAL

KESEPAKATAN di akhir tahun menjadi penutup tahun yang manis. Pada 26 Desember 1995, Medco menyelesaikan pembelian saham Stanvac Indonesia. Transaksi senilai US\$ 88 juta jelas melambungkan nama Medco di jagat industri minyak dan gas.

Keberhasilan ini juga menjungkirbalikkan pandangan banyak pihak yang meragukan Medco saat ikut mengajukan pembelian Stanvac. Maklum, perusahaan itu dimiliki dua raksasa besar, Exxon dan Mobil Oil.

Medco memang mati-matian untuk mendapatkan Stanvac. Arifin, Hilmi, Hertriono Kartowisastro, dan manajemen Medco saat itu yakin bahwa peluang pembelian Stanvac ini tak boleh dilewatkan. Akuisisi Stanvac, yang mengelola Blok Rimau di Musi Banyuasin, Sumatera Selatan, akan membuat Medco naik kelas lebih tinggi lagi.

ENHANCE COMPANY CAPABILITY TO SUSTAIN THE BUSINESS GROWTH

PEMBUKAAN TAHUN KERJA
2014 MEDCOENERGI



New Year
Speech 2014.

Bahkan, saking semangatnya mengejar pembelian Stanvac, Medco siap menaikkan harga penawaran hingga lebih tinggi dibanding nilai cadangan minyak dan nilai asetnya. “Gue pingin Medco menang,” kata Arifin kala itu.



Dulu Pak Arifin kenal semua orang, dari sekretaris sampai sopir.

Segala cara ditempuh untuk mencukupi dana buat mengakuisisi Stanvac, yang nilainya sangat besar, termasuk menggaikan harta pribadi. Hasilnya, Stanvac pun berpindah tangan.

Pertaruhan besar itu terbukti manfaatnya bagi Medco. Blok Rimau menjadi salah satu penyumbang produksi minyak terbesar untuk Medco hingga bertahun-tahun kemudian.

Setelah mengambil alih Stanvac Indonesia, Medco bukan lagi perusahaan migas nasional kecil. Dari semula hanya ada puluhan karyawan, Medco jadi punya ribuan tenaga kerja.

“Dulu Pak Arifin kenal semua orang, dari sekretaris sampai sopir,” ujar Hilmi. Segala urusan kantor bisa ditangani dan diawasi langsung oleh Arifin. “Istilahnya manajemen *total football*.”

Namun manajemen ala sepak bola itu tak bisa lagi dipakai di Medco. Sebagai perusahaan minyak besar di Indonesia, Medco membutuhkan sistem manajemen modern kelas dunia.

Nah, di sinilah Hilmi turun tangan. Di Medco, dia menerapkan sebagian ilmu manajemen perusahaan minyak serta



Banyak sekali SOP yang kami adopsi dari perusahaan-perusahaan itu. Mereka perusahaan besar dunia, ya, kami ikuti.

membawa pengalaman dari Huffco dan Stanvac.

“Banyak sekali SOP yang kami adopsi dari perusahaan-perusahaan itu. Mereka perusahaan besar dunia, ya, kami ikuti,” kata Hilmi.

Pembenahan pun dilakukan di bagian lain. Jauh sebelum bergerak dengan akuisisi di sana-sini, Hilmi dan jajaran manajemen Med-

co melakukan perbaikan. Tujuannya agar tata kelola bisnisnya lebih transparan dan terukur.

Ternyata banyak sekali yang harus dibenahi. Salah satunya dalam hal pengelolaan keuangan. Karena berdasarkan hubungan pertemanan, permodalan banyak yang kacau. Tak jelas siapa yang menyetorkan modal serta berapa dan kapan disetornya. Semua hanya memikirkan kerja, tanpa berpikir tentang dokumentasi organisasi.

Bukan cuma urusan organisasi yang masih berantakan saat itu, tapi juga urusan dengan bank. Bukan hanya aset-aset milik perusahaan, aset-aset pribadi ikut pula dijadikan jaminan ke bank.

Pelan-pelan, manajemen Medco mulai memisahkan mana aset pribadi manajemen dan mana aset milik perusahaan.



*Board meeting
di Tokyo, Jepang.*



**Walaupun
Tunisia relatif
stabil secara
politik, tingkat
produksinya
terlalu kecil.
Makanya kami
lepas dan cari
lagi yang lebih
besar.**

Setelah manajemen makin solid dan skala usaha sebagai perusahaan migas nasional makin besar, saatnya bagi Medco untuk melakukan ekspansi, termasuk ke luar negeri.



BERBURU emas hitam hingga ke luar negeri adalah langkah yang tak terelakkan. Bukan apa-apa, secara alamiah, produksi migas memang terus menurun, sedangkan di dalam negeri blok migas yang potensial untuk dikembangkan dan bisa diakuisisi makin sulit diperoleh.

Pilihannya, kata Hilmi, Medco memang harus *go global*. “Bisnis minyak itu *borderless*. Itu sebabnya kita harus ke luar negeri,” kata Hilmi.

Hilmi, yang punya pengalaman panjang di industri minyak dan gas bumi selama bekerja di Huffco Indonesia, tak hanya terus mendorong Medco menjadi produsen migas nasional terpandang, tapi lebih jauh lagi *go international* demi mencari peluang pengembangan bisnis.

Toh, tetap ada pakem yang harus dipatuhi. Agar risiko bisnis tetap terkendali, Medco hanya mengincar aset-aset yang relatif mudah dikembangkan dengan biaya yang murah. “Selain itu, kami hanya memilih sebagian besar lapangan migas di *onshore* atau laut dangkal,” tutur Hilmi.

Strategi itu berhasil membuat Medco menjaga biaya produksinya tak lebih dari US\$ 20 per barel. “Makanya, waktu harga minyak turun ke US\$ 20 per barel, kami masih tetap punya margin.”

Akuisisi perusahaan minyak dan gas dari Australia, Novus Petroleum Limited, pada pertengahan 2004, menjadi satu lompatan besar. Tak hanya bagi Medco, tapi juga untuk perusahaan minyak dan gas swasta nasional.

Nilainya lumayan besar. Untuk mengambil alih 83,36 persen saham Novus, Medco mesti merogoh dana US\$ 208,4 juta. Selain itu, Medco masih harus membayar kewajiban ke pihak ketiga sebesar US\$ 120 juta.

Saat itu, Novus menjalankan operasi di tujuh negara, yang membentang dari Timur Tengah, Asia Tenggara, hingga Amerika Serikat. Akuisisi Novus ini meningkatkan produksi minyak dan gas bumi Medco hingga sekitar 20 persen.

Selanjutnya, ada banyak lapangan minyak dan gas di berbagai negara yang diambil alih Medco, dari Vietnam, Papua Nugini, Tunisia, Tanzania, Yaman, Amerika Serikat, hingga Meksiko. Sebagian aset terus dipertahankan dan dikembangkan, sementara sebagian yang lain kemudian dilepas dan dijual. Terutama aset-aset yang punya profil risiko tinggi dan membutuhkan investasi besar.

Ada pula yang dijual kembali lantaran tingkat produksi-

nya dinilai tak sebanding dengan usaha ataupun kebutuhan investasi. Di Tunisia, misalnya, Medco mengakuisisi hak operasi delapan blok Storm Ventures International (Barbados) Limited senilai US\$ 114 juta pada 2014. Lima tahun kemudian, Medco menjualnya kembali kepada Anglo Tunisian and Gas Limited.

“Walaupun Tunisia relatif stabil secara politik, tingkat produksinya terlalu kecil. Makanya kami lepas dan cari lagi yang lebih besar,” kata Hilmi. Saat itu, tingkat produksi blok-blok migas yang dioperasikan Medco di Tunisia hanya berkisar 10 ribu barel per hari.

Seiring dengan makin besarnya produksi minyak dan gas, Medco mengincar aset-aset yang bisa menyumbangkan produksi minyak dan gas yang lebih besar pula. Prasyarat keekonomian investasi dan biaya produksi tentu tetap menjadi patokan utama.

Dalam sepuluh tahun terakhir, produksi minyak dan gas Medco sudah tumbuh tiga kali lipat. Pada 2014, produksi migas Medco baru 56 ribu barel setara minyak per hari. Pada 2023, produksi migas Medco sudah lebih dari 160 ribu barel setara minyak per hari.

Salah satu akuisisi besar Medco di luar negeri adalah pembelian saham perusahaan migas dari Inggris, Ophir Energy Plc, dengan nilai 408,4 juta pound sterling atau kurang-lebih Rp 7,62 triliun pada 2019. Akuisisi Ophir, yang asetnya tersebar

di berbagai negara, dari Bangladesh sampai Meksiko, membuat produksi migas Medco naik lagi hampir 30 persen dan menambah cadangan 86 persen.

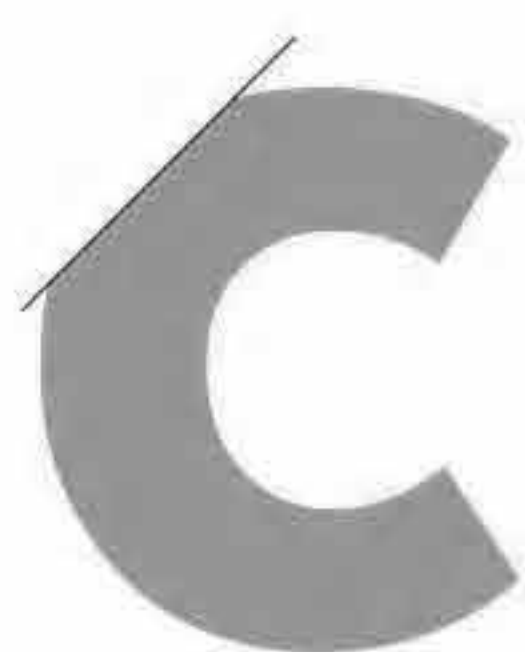
Langkah berani membeli Ophir, menurut Direktur Penelitian Wood Mackenzie Angus Rodger, menjadikan Medco masuk sepuluh besar perusahaan hulu migas di Asia Tenggara. Medco ada di urutan ketujuh, di atas Hess dan BP—walaupun akhirnya Medco harus melepas sebagian aset Ophir yang berisiko tinggi dan kurang ekonomis, seperti di Bangladesh dan Vietnam.

Akuisisi demi akuisisi ini membuat Medco terus tumbuh. Akuisisi aset dan perusahaan lain juga terus memperkaya pengalaman dan keahlian Medco sebagai perusahaan energi. Bahkan, ketika sudah menjadi perusahaan minyak dan gas swasta nasional terbesar pun, Medco masih tetap “haus”. “Makin besar kami, makin hauslah kami,” kata Hilmi Panigoro dalam wawancara dengan sebuah media.



[13]

PELAJARAN DARI **KAZAKSTAN DAN LIBYA**



ERUTU itu terasa nikmat sekali. Untuk pertama kalinya, Hilmi Panigoro merasakan sensasi asap dari gulungan tembakau di mulutnya. Beda sekali dengan rokok putih kesukaannya. Sambil menyedap *wine*, lengkap sudah keceriaan malam itu.

Selama enam bulan, pada 1997, Hilmi menetap di Almaty, ibu kota Kazakstan, Asia Tengah. Malam itu, seperti malam-malam sebelumnya, dia hadir di tempat para ekspatriat berkumpul. "Namanya Petroleum Expatriate Club," katanya.

Para ekspatriat di industri migas itu datang dari berbagai negara. Ada yang dari Prancis, Italia, dan Denmark. Nah, lelaki asal Denmark-lah yang menyorongkan cerutu ketika melihat Hilmi mengisap sigaret. "Terus dia *ngomong 'try this'*, langsung saya coba. Wah, enak," ujarnya.

Kenikmatan cerutu menambah keceriaan suasana hati





Survei lapangan
di Blok 47, Libya.

Hilmi. Perjalanan panjang bersama timnya—staf teknis, *lawyer*, *engineer*—berbuah hasil yang bagus. Arifin Panigoro, bos Medco, mengirim mereka untuk membidani pengambilalihan perusahaan minyak dan gas di negara itu.

Ekspansi Medco ke Asia Tengah ini pun berlangsung mulus hingga tercapai kesepakatan investasi. “Akuisisi berhasil. Saya senang sekali.”

Hasil “belanja” Medco lumayan banyak. Melalui Central Asia Petroleum Limited, Medco membeli 60 persen saham salah satu unit usaha milik JS Corporation Mangistaumunaigaz (MMG) di Kazakstan. MMG merupakan anak usaha JSC NC Kazmunaygas (KMG), perusahaan migas milik pemerintah Kazakstan.

Medco menginvestasikan US\$ 248 juta di Kazakstan. Di Turkmenistan, negara tetangga Kazakstan, Medco membeli 50 persen saham Dragon Oil senilai US\$ 60 juta. Perusahaan itu memiliki cadangan minyak sebesar 350 juta barel. Di bagian Asia lain, Medco masih menginvestasikan US\$ 12 juta untuk mengeksplorasi ladang minyak milik Burmah Oil di Myanmar.

Meningkatkan produksi minyak menjadi sebuah keharusan. Caranya tak lain dengan mencari sumber-sumber minyak baru, baik lewat akuisisi lapangan migas lama yang masih bisa dikembangkan maupun mencari sumber minyak yang benar-benar baru. Semua ada risikonya, walaupun umumnya pilihan pertama berisiko lebih rendah.

Di dunia migas, ada risiko yang sifatnya teknis, ada pula risiko geopolitik. Barangkali kebetulan semata, banyak potensi produksi migas yang sangat besar berada di negara yang amat rawan situasi politiknya. Dari Amerika Latin, Asia Tengah, kawasan Teluk Persia, hingga Afrika.

Perusahaan yang ingin mencari *cuan* besar dari migas tentu harus punya nyali untuk “mendayung” perahu di antara ranjau-ranjau politik itu. Kata orang, *“no risk, no gain”*.

Itu juga yang dilakukan Medco. Pada pertengahan 1990-an, Medco sedang bersemangat membesarkan aset perusahaan. Ketika itu, setelah sempat melesat tinggi akibat Perang Teluk, harga minyak dunia kembali sedikit layu.

Bagi umumnya investor yang punya nyali besar, saat krisis adalah waktu terbaik untuk berbelanja dan menambah aset. Sebab, pada saat itulah banyak aset dijual dengan harga murah. Aturan yang sama berlaku di dunia minyak dan gas.

Tim Medco pun ikut memburu aset migas di berbagai negara yang punya potensi besar dan siap dilepas pemiliknya. Aset minyak yang punya potensi besar itu antara lain berada di kawasan Asia Tengah dan Libya di Afrika Utara. Menurut Arifin, negara-negara di Asia Tengah punya potensi migas yang sangat besar tapi belum banyak digarap lantaran mereka tak punya modal.

Negara seperti Kazakstan dan Turkmenistan baru mele-





Pertemuan dengan otoritas migas di Yaman.



Kita gagal di satu tempat dan mungkin hilang US\$ 100 juta, tapi di tempat lain mendapat penemuan US\$ 1 miliar.

paskan diri dari Uni Soviet pada awal 1990-an. Negara-negara di Asia Tengah ini merupakan “zona panas” untuk industri migas. Ada banyak potensi besar migas, tapi situasi politik dalam negerinya sulit ditebak arahnya. Kazakstan, misalnya, tak hanya punya kekayaan mineral logam berlimpah, tapi juga memiliki cadangan minyak dan gas yang besar (urutan ke-12 di dunia).



SETELAH proses akuisisi berlangsung sukses, tahap berikutnya tentu memulai operasi. Saat itulah datang tamu tak diundang. Jika bisa dibilang tamu, ini adalah tamu yang tak pernah diduga karyawan Medco di Kazakstan.

“Tiba-tiba kami didatangi polisi pajak. Mereka bilang kami harus membayar pajak terutang dari perusahaan itu,” kata Hilmi.

Jumlah tagihan pajaknya bikin kaget bukan main. Nilainya US\$ 300 juta. Angka itu bahkan lebih besar daripada nilai investasi Medco di Kazakstan.

Padahal, dalam kontrak pengambilalihan saham MMG, jelas tertulis bahwa *“all past tax liabilities exempted”*, yang artinya semua beban dan utang pajak terdahulu sudah dihapuskan.

Lantaran paham situasi di Kazakstan, Medco sebenarnya juga sudah sangat berhati-hati. Mereka menggunakan jasa



Mitra kami itu adalah keluarga presiden. Jadi mereka enggak peduli dampaknya.

Clifford Chance, kantor pengacara internasional dari Inggris yang sangat kondang. Clifford Chance merupakan anggota Magic Circle, kelompok kantor pengacara paling top di Inggris.

Medco tentu ogah membayar tagihan pajak yang tak masuk akal

itu. Tapi ancaman dari petugas pajak tersebut tak main-main. Petugas pajak itu mengaku melapor langsung kepada Presiden Kazakstan. “*You bayar atau kami tutup operasinya,*” Hilmi menirukan ancaman mereka.

Belakangan, Hilmi dan manajemen Medco baru paham bahwa ancaman pajak itu hanyalah modus dari mitra mereka di Kazakstan untuk menyingkirkan Medco. Rupanya, bukan hanya Medco yang mendapat perlakuan serupa, melainkan juga perusahaan-perusahaan asing lain.

“Mitra kami itu adalah keluarga presiden. Jadi mereka enggak peduli dampaknya,” kata Hilmi. Akhirnya, Medco dipaksa melepas unit usaha itu ke mitra lokal dengan harga lebih murah. Tentu saja nilai kerugiannya sangat besar. Jika ditaksir, sekitar setengah dari nilai investasi Medco di Kazakstan dan Turkmenistan amblas.

Namun itulah risiko bisnis. Di industri migas kadang me-



Hilmi bersama Abdallah Salem el-Badri, Menteri Minyak Libya 1993-2000, di Tripoli pada 2008.



Enggak apalah risiko tinggi sedikit. Kalau di bisnis minyak, siapa pun penguasanya, dia butuh kita untuk produksi.

mang perlu mengambil risiko besar untuk mendapatkan hasil yang lebih besar. “Kita gagal di satu tempat dan mungkin hilang US\$ 100 juta, tapi di tempat lain mendapat penemuan US\$ 1 miliar,” ujar Hilmi.

Dari Kazakstan itu, menurut Hilmi, mereka mendapat pelajaran berharga. Analisis risiko politik harus dilakukan sebaik-baiknya se-

telah analisis teknis tuntas. Baru kemudian diputuskan apakah suatu peluang akuisisi layak diambil atau tidak.

Yang jelas, pelajaran amat mahal di Asia Tengah tak membuat Medco ciut nyalinya dalam mengambil risiko. Ekspansi terus dilanjutkan. Tujuan berikutnya adalah masuk ke “zona panas” seperti Libya, Aljazair, dan Yaman.

Negara-negara itu memang dikenal sebagai “zona panas” dengan potensi konflik dan risiko politik sangat tinggi. Namun, di perut buminya, ada potensi migas yang besar.

Menurut Hilmi, Medco justru masuk ke sana lantaran di kawasan itu tak banyak raksasa migas internasional yang mau ambil risiko. “Kalau kami datang ke Qatar atau Uni Emirat Arab, di sebelah saya ada Exxon atau Conoco.... Emir pasti akan berpikir, ‘Ini anak kecil *ngapain* ada di sini,’” kata Hilmi, terbatak.

Medco pun harus berani mengambil risiko lebih besar. “Saya selalu bilang, enggak apalah risiko tinggi sedikit. Karena, kalau di bisnis minyak, siapa pun penguasanya, dia butuh kita untuk produksi,” tutur Hilmi.

Atas dasar pemikiran itu, Medco menjajaki masuk ke Libya, Yaman, dan Tunisia. Ketika itu, ketiga negara tersebut berada di bawah pemerintah yang otoriter, tapi kondisi politiknya relatif stabil selama bertahun-tahun.

Di Libya, Medco memenangi tender hak pengelolaan Blok 47 pada 2002. “Saya pikir kami mendapatkan *jackpot*,” ujar Hilmi. Potensi produksi minyak di Blok 47 ini memang sangat besar, dapat menghasilkan produksi sekitar 100 ribu barel per hari. Untuk mengembangkan Blok 47, Medco tak sayang menyuntikkan investasi hingga US\$ 250 juta.

Semua proses eksplorasi tuntas. Terbukti potensi minyak dari Blok 47 memang sangat besar. Jika minyak dari Blok 47 berhasil mengucur, produksi migas Medco akan melonjak tiga kali lipat.

Namun, sial, arah angin politik di Libya berubah sangat cepat. Pecah perang saudara. Rezim Muammar Khadafi tumbang. Padahal Blok 47 sudah siap berproduksi—tinggal membuka tender pemilihan kontraktor *engineering procurement construction* (EPC).

Apesnya lagi, perang saudara di Libya ini tak kunjung

usai. Setelah melalui proses berlarut-larut, Medco baru berhasil “keluar” dari Libya pada 2024. Medco terpaksa melepas aset se-paruh harga ke perusahaan milik pemerintah Libya.

Setelah tersandung di beberapa negara, apakah Medco jadi kapok? “Ya, kita lihat nanti, ha-ha-ha...,” kata Hilmi. Menurut dia, yang penting, semua analisis dari semua sisi—dari legal, teknis, finansial, hingga politik—dilakukan sebaik-baiknya.

Kalaulah gagal, ibaratnya seperti bara cerutu yang padam di tengah jalan. Tinggal dinyalakan lagi. Ekspansi tak pernah boleh berhenti.



[14]

INTUISI MENAJAMKAN BISNIS

DI MANA saja, ekspansi bisnis tentu tak selamanya mulus. Hilmi dan Medco pun pernah merasakan kepahitan itu. Pada masa awal *go global*, Medco beberapa kali tersandung dan terjeblos. Saat berinvestasi di Kazakhstan, Turkmenistan, dan Libya, misalnya.

Namun, ibarat mata uang, risiko memang sisi lain tak terpisahkan dari bisnis. Kegagalan tak boleh membuat perusahaan takut mengambil risiko. Yang penting, cerita berhasilnya harus lebih banyak ketimbang yang gagal.

Contohnya cerita Hilmi saat hendak mengambil alih operasi lapangan migas Donggi Senoro di Kabupaten Banggai, Sulawesi Tengah. Di lapangan Donggi Senoro ini, ada beberapa blok migas, di antaranya Blok Matindok dan Senoro-Toili. "Dulu lapangan migas Donggi Senoro ini dianggap enggak ada nilainya," ujar Hilmi.





Hilmi bersama Menteri
Minyak Oman
Dr. Mohammed
al-Rumhy di Jakarta.

Itu sebabnya, ketika Hilmi mengusulkan agar Medco mengakuisisi operasi Blok Senoro-Toili, sebagian penasihat dan manajemen Medco tak setuju. Tapi Hilmi yakin blok migas ini bisa dikembangkan.

“Saya justru melihat bahwa *in the future* ini bisa. Tapi ternyata di manajemen banyak yang tak setuju. Pak Wijarso enggak setuju, begitu juga Pak Ismail Saleh. Tapi saya bilang ke Arifin bahwa kita harus ambil.”

Dalam pengambilalihan pengelolaan lapangan migas Donggi Senoro, Medco memang mengambil risiko cukup besar. Dengan model kerja sama *joint operating body* di Blok Senoro-Toili (antara Pertamina Hulu Energi, Medco Energi, dan Tomori E&P), kata Hilmi, Medco harus menyediakan investasi dan bekerja lebih dulu. Jika blok migas ini sudah berproduksi, baru Medco akan mendapat penggantian investasi.

Intuisi Hilmi terbukti tepat. Memang butuh waktu belasan tahun untuk mengembangkan Blok Senoro-Toili dan membangun kilang pengolahan gas (LNG). Medco mengambil alih 50 persen hak pengelolaan Blok Senoro-Toili pada 2000. Kelak, proyek terintegrasi migas dan kilang LNG itu mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. “Menjadi salah satu sumber *cash flow* kami,” ucap Hilmi.

Menurut dia, pembelian lapangan migas itu merupakan salah satu tonggak penting bagi Medco. “Itu pertama kali kami

masuk jadi pemain LNG,” katanya. “Ya, kadang melalui keputusan-keputusan seperti itu.”

Secara umum, pertumbuhan Medco memang dihasilkan dari kegiatan akuisisi. Hal itu dimulai pada saat mengakuisisi Tesoro. “Tapi, kalau ditanya kenapa kami berani ambil itu, saya harus *honest* itu *opportunity driven*, bukan sengaja kami mau *ngambil*,” katanya.

Hilmi menjelaskan, pihaknya, melalui *business development*, terus mencari *opportunity*, baik lapangan maupun perusahaan. Pada saat *opportunity* muncul, Hilmi dan timnya akan segera bergerak. “Mungkin kelebihanannya karena *decision*-nya bisa cepat, karena kan cuma saya sama Pak Arifin.”

Itu pula yang terjadi ketika datang kesempatan untuk terjun ke bisnis pembangkit listrik pada 2004. “Saya panggil Pak Fazil Alfitri untuk merintis Medco Power,” ujar Hilmi.

Dibandingkan dengan bisnis minyak bumi yang naik-turun sangat cepat seperti *rollercoaster*, bisnis setrum ini bisa dibilang “aman tenteram”. “Kami membangun Medco Power ini tujuannya untuk menambah kestabilan,” Hilmi menjelaskan. Bersama perusahaan mitra, Medco membangun pembangkit



Tapi, kalau ditanya kenapa kami berani ambil itu, saya harus *honest* itu *opportunity driven*, bukan sengaja kami mau *ngambil*.





Hilmi mengunjungi pembangkit listrik di Batam.



**Selama orang
masih pakai
listrik, ya,
akan terus
dipakai,
walaupun
marginnya
memang
enggak besar.**

listrik dan menjual setrumnya ke PLN.

Biasanya PLN akan mengontrak dalam jangka panjang. Di Batam, misalnya, Medco sepakat menjual setrumnya ke PLN selama 20 tahun. Selama itu pula Medco Power tak perlu pusing memikirkan sumber pendapatan. “Selama orang masih pakai listrik, ya, akan terus dipakai, walaupun marginnya memang enggak besar,” kata Hilmi.

Saat ini, Medco Power telah memiliki dan mengoperasikan pembangkit listrik dengan kapasitas lebih dari 3 gigawatt. Termasuk pembangkit listrik dari energi panas bumi terbesar di dunia, yakni PLTP Sarulla di Sumatera Utara.



BERMULA dari perusahaan pengeboran minyak, bisnis Medco terus berkembang dan berubah. Ada yang bertambah, ada pula yang dilepas. Semuanya melalui pertimbangan bisnis yang matang. Demi perkembangan usaha, kadang Hilmi dan manajemen Medco harus mengabaikan hal-hal sentimental dan romantisme sejarah.

Itu yang terjadi saat Medco hendak melepas lengan bisnis pengeboran minyak yang berada di bawah PT Apexindo Duta Pratama Tbk. Tak sedikit karyawan yang melayangkan protes. Bagaimanapun, bisnis pengeboran minyak merupakan



Klien Apexindo itu perusahaan-perusahaan minyak. Tapi, bagi kami di Medco, pelanggan Apexindo itu merupakan pesaing.

cikal-bakal Medco. Tentu banyak yang merasa berat untuk melepaskannya.

Pada mulanya, memang tak ada soal bagi Medco untuk punya bisnis pengeboran sekaligus jadi produsen minyak dan gas bumi. Alhasil, Medco punya dua bidang usaha besar, yakni sebagai penyedia jasa pengeboran dan produsen migas.

“Kebayang enggak, klien Apexindo itu perusahaan-perusaha-

an minyak. Tapi, bagi kami di Medco, pelanggan Apexindo itu merupakan pesaing,” tutur Hilmi. Posisi itu menjadi dilema bagi Medco, sang induk. “Enggak bisa kami punya *competitor and consumer at the same time*.”

Tak hanya lantaran mesti bersaing dengan kliennya sendiri, kata Hilmi, dengan ukuran usahanya saat itu, Apexindo bakal sulit berkelit dari risiko naik-turunnya harga minyak bumi. Berbeda dengan raksasa jasa pengeboran seperti Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes, atau Weatherford—yang punya bisnis tersebar di seluruh dunia—hampir semua kontrak Apexindo berada di Indonesia. Maka, saat di dalam negeri sepi order pengeboran, hal itu tak bisa ditutup dengan hasil bisnis atau kontrak lain di luar negeri.

Ketika harga minyak terbang hingga di atas US\$ 100 per barel, Apexindo ikut berpesta. Tapi, ketika harga emas hitam itu rontok hingga di bawah US\$ 30, efeknya tak perlu lama ditunggu hingga memukul perusahaan jasa pengeboran semacam Apexindo.

“Yang namanya kontrak rig itu bisa diputus *30 days notice*. Jadi, kalau pemakai merasa harga minyak akan jatuh, kami hanya punya waktu 30 hari,” ujar Hilmi. Sementara itu, dengan ongkos mobilisasi rig yang sangat mahal, Apexindo sangat sulit mengambil kontrak di luar negeri.

Hilmi dan manajemen Medco melihat usaha pengeboran Apexindo sudah sulit untuk tumbuh lebih besar. Jika hendak mengembangkan bisnis jasa pengeboran migas, tak ada pilihan lain, Medco harus berinvestasi besar-besaran dan berekspansi ke luar negeri.

“At the certain size, kita memang harus memilih. Kalau mau berfokus di bisnis jasa pengeboran, kita tak bisa hanya punya onshore dan jackup. Kita harus beli drill ship, harus beli submersible,” kata Hilmi.

Arifin, Hilmi, dan manajemen Medco pun memutuskan akan berfokus di bisnis energi dan melepas usaha jasa pengeboran. Bertempat di Graha Niaga, Jakarta Selatan, pada Senin sore, 9 Juni 2008, dua pemegang saham terbesar Apexindo, Medco Energi dan Encore, bersepakat dengan PT Mitra Rajasa

Tbk untuk melepas 80,6 persen saham perusahaan jasa pengeboran migas itu.

Apexindo tentu saja telah menjadi bagian penting dalam sejarah Medco. Namun, bagaimanapun, keputusan untuk menajamkan bisnis adalah segalanya.



[15]

MEREBUT KEMBALI **MEDCO**

K

ALIGATA atau gatal-gatal di sekujur tiba-tiba menyerang Hilmi Panigoro. Bentol-bentol seperti itu tak pernah dia rasakan sebelumnya. Dia tak memiliki riwayat alergi terhadap udara dingin atau makanan tertentu yang biasa memicu biduran itu.

Anehnya, bukan hanya dia. Kakaknya, Arifin, mengalami hal serupa. Tangannya jadi sibuk menggaruk untuk menghilangkan gatal yang luar biasa. Setelah mereka berobat, dokter bilang, "Enggak ada apa-apa. Kalian hanya stres."

Saat itu, ekonomi dunia memang sedang sangat sulit. Dimulai dengan rontoknya nilai tukar mata uang Thailand, baht, pada pertengahan 1997, masalah itu kemudian menjalar ke negara-negara lain di Asia, termasuk Indonesia.

Hanya dalam hitungan bulan, nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat anjlok lebih dari enam kali. Banyak peru-







Sebelum krisis moneter, lembaga-lembaga keuangan antre di depan pintu para CEO dan memohon kami mengambil utang dari mereka.

sahaan yang menumpuk utang dalam dolar tumbang seketika. Mereka tak mampu lagi membayar utang dan membiayai operasinya.

Sebenarnya, Medco tak mengalami persoalan dengan anjloknya nilai rupiah, tapi tersabet ekor dari krisis ekonomi. Sebagai perusahaan minyak dan gas bumi, lebih dari 90 persen pendapatan Medco dalam dolar Amerika.

Masalah Medco saat itu adalah waktu. Sebelum badai krisis ekonomi datang, harga minyak dunia sempat membaik, bahkan pernah di atas US\$ 50 per barel pada akhir 1996.

Selain mengembangkan aset-aset migas yang sudah diambil alih, saat itu Medco sedang rajin mencari peluang akuisisi blok-blok migas di Indonesia dan di luar negeri. Di antaranya di Kazakstan dan Turkmenistan.

Untuk membiayai investasi dan akuisisi, Medco menarik lumayan banyak pinjaman. Ketika itu, mencari utang memang relatif gampang. “Sebelum krisis moneter, lembaga-lembaga keuangan antre di depan pintu para CEO dan memohon kepada kami agar mengambil utang dari mereka,” kata Hilmi.

Sebagian besar utang itu hanya berjangka pendek. Jika tak ada krisis ekonomi, tak ada persoalan bagi Medco untuk membayar semua utang itu. Sebab, tiga-empat tahun kemudian, sumur-sumur pengembangan Medco akan mulai menghasilkan dolar.



Bahkan, seandainya rumah saya dan rumah Arifin ikut dijual, tetap masih minus. Saya seperti tak tahu lagi mesti *ngapain*.

Namun krisis datang cepat sekali. Bukan cuma nilai rupiah, kepercayaan lembaga-lembaga keuangan internasional terhadap kondisi ekonomi Indonesia pun rontok. Tak ada lagi lembaga keuangan internasional yang percaya kepada perusahaan Indonesia.

Mereka hanya ingin menyelamatkan uangnya dan keluar dari Indonesia secepatnya, tak peduli

harus menanggung rugi sekalipun. Saat nilai rupiah terus menukik, mereka makin panik.

“Semua ingin uangnya dikembalikan saat itu juga. Sedangkan proyek-proyek kami belum selesai,” tutur Hilmi. Pada saat yang sama, dihantui krisis ekonomi global, harga minyak dunia ikut melorot hingga kurang dari US\$ 10 per barel.

Segala cara dilakukan Medco untuk menekan biaya, termasuk pengetatan pengeluaran habis-habisan. Namun tetap saja tak ada cukup dana untuk membayar semua utang.

Saat itu, Medco memiliki utang sekitar US\$ 216 juta, lebih besar dibanding nilai seluruh perusahaan ditambah aset keluarga Panigoro. “Bahkan, seandainya rumah saya dan rumah Arifin ikut dijual, tetap masih minus,” ujar Hilmi. “Saya seperti tak tahu

lagi mesti *ngapain*.”

Situasi itulah yang membuat Hilmi dan Arifin sempat mengalami stres.



SITUASI sulit bukan berarti tak ada jalan keluar. Saat terpojok, Hilmi bertemu dengan kawan lama, Helman Sitohang. Seperti Hilmi, Helman adalah alumnus ITB, tapi berkarier sebagai bankir. Sejak 1999, Helman menjabat sebagai CEO Credit Suisse First Boston (CSFB) Indonesia. “Dia tahu saya ada masalah, ya, dia datang kasih ide-ide,” kata Hilmi.

Menurut Helman, kondisi fundamental Medco sebenarnya bagus. “Nilainya bisa sepuluh kali lipat dari hari ini jika semua sudah memproduksi. Tapi *you* pinjam dana jangka pendek untuk membiayai proyek jangka panjang, ya, enggak masuk akal.”

Helman menawarkan solusi. Pada saat semua lembaga keuangan internasional buru-buru henggang, CSFB mengajukan skema restrukturisasi utang kepada Medco. CSFB akan mengambil alih semua beban utang dan menukarnya dengan kepemilikan mayoritas saham di Medco.

Perundingan skema restrukturisasi utang Medco yang dipimpin langsung oleh David J. Matlin dan tiga direktornya,

yaitu Lap Wai Chan, Michael Watsky, dan Gustiawan Deru, dari Special Workout Division CSFB itu berlangsung sangat cepat. Hanya dalam beberapa hari, kesepakatan tercapai.

Setelah perjanjian ditandatangani pada November 1999, CSFB memiliki 95 persen saham Medco melalui New Links Energy Resources. Kepemilikan pun berubah. Keluarga Panigoro hanya memiliki 5 persen, tapi tetap menjadi pengendali operasi perusahaan.

Bagi CSFB, “bantuan” kepada Medco ini terbukti menjadi investasi yang menguntungkan. Dua tahun kemudian, Credit Suisse melepas 20 persen saham Medco ke perusahaan Thailand, PTT Exploration and Production (PTTEP), senilai US\$ 223,3 juta. Artinya, CSFB menanggung keuntungan yang sangat tinggi hanya dalam dua tahun.

Seiring dengan pemulihan ekonomi Indonesia dan dunia, kondisi Medco terus membaik. Ekspansi dan akuisisi terus berlanjut, termasuk pembelian perusahaan minyak dari Australia, Novus Petroleum. Sejak 2002, harga minyak dunia juga menunjukkan tren kenaikan, hingga mencapai di atas US\$ 100 per barrel pada akhir 2005.

Namun, pada pertengahan 2004, berembus kabar yang membuat keluarga Panigoro waswas. Kabar itu menyebutkan Credit Suisse dan PTTEP akan melepas seluruh saham mereka di Medco.

Alasannya, CSFB merasa sudah waktunya mengambil keuntungan dari “investasi” di Medco. Sedangkan PTTEP memilih mengalihkan fokus operasi ke negaranya, Thailand.

Ada tiga perusahaan negara yang menyatakan minat mengambil alih saham Medco milik CSFB dan PTTEP itu. Ketiganya adalah Indian Oil Corporation, PetroChina, dan Temasek Holdings.

Pada 14 Oktober 2004, CSFB dan PTTEP mengumumkan telah memilih Temasek sebagai calon pembeli saham mereka di Medco. Keluarga Panigoro masih bisa merebut kembali kendali andai dalam empat bulan, hingga 14 Februari 2005, Arifin dan Hilmi mengajukan penawaran tandingan.

Bukan hal yang mudah. Artinya, untuk menandingi penawaran Temasek, mereka harus bisa menyediakan dana US\$ 478 juta—jumlah yang sangat besar—dalam waktu yang sangat singkat.

Nilai saham keluarga Panigoro di Medco saat itu (34 persen) hanya sekitar US\$ 290 juta. Sangat sedikit lembaga keuangan yang bersedia memberikan utang dengan jaminan seperti itu. Apalagi, ketika itu, trauma dari krisis ekonomi 1998 belum sepenuhnya pulih.

Setelah berkali-kali gagal meyakinkan lembaga keuangan, akhirnya manajemen Medco bertemu dengan United Overseas Bank (UOB) dan Merrill Lynch. Hilmi menawarkan skema

penyelesaian dalam dua tahap, yakni *leveraged buyout*, diikuti *secondary equity offering*.

Pada tahap pertama, Medco akan menggunakan utang dari UOB dan Merrill Lynch untuk menandingi penawaran Temasek dan mengambil alih saham mayoritas Medco. Pada tahap kedua, keluarga Panigoro akan melepas sebagian saham Medco untuk membayar utang kepada UOB dan Merrill Lynch.

Skema ini sebenarnya jauh dari ideal. Ongkosnya sangat mahal. Namun, dengan waktu yang sangat singkat dan pilihan yang amat terbatas, Hilmi dan Arifin harus berani mengambil risiko atau kehilangan Medco.

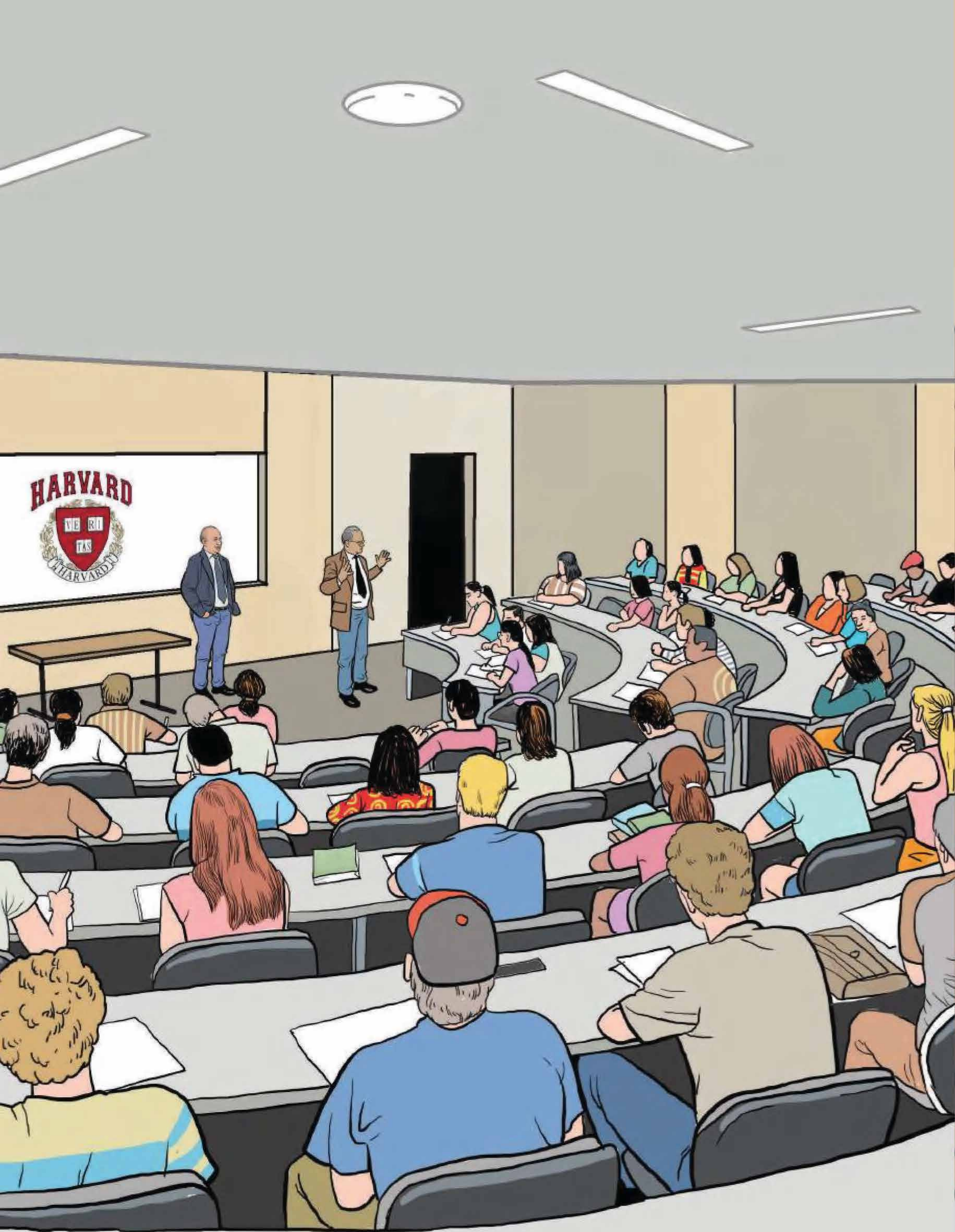
Keberanian mereka mengambil risiko terbayar tuntas. "*The company is yours,*" suara di ujung telepon pada pertengahan Februari 2005 menyampaikan kabar kepada Arifin. Sejak saat itu, keluarga Panigoro kembali menjadi pengendali Medco.

Keberanian keluarga Panigoro dalam merebut kembali kendali Medco menginspirasi sekolah bisnis kondang, Harvard Business School, untuk mengundang Hilmi dan Arifin ke kampus itu pada Februari 2008.

Para mahasiswa dan dosen di sana ingin menyimak bagaimana strategi Medco mengembangkan bisnis keluarga. Selain itu, ini yang lebih penting: bagaimana mereka bisa mengambil kembali kendali perusahaan sesudah nyaris terlepas setelah krisis ekonomi.

Arifin dan Hilmi pun tangkas menjelaskan semua itu. “Mi, orang lain ke sini belajar, kita malah mengajar, ha-ha-ha..., walaupun cuma sejam,” kata Arifin kepada Hilmi saat mereka meninggalkan kampus Harvard.





MI,
ORANG LAIN
KE SINI BUAT
BELAJAR,
KITA MALAH
MENGAJAR
HA..HA..



BAGIAN 4

MENUJU KAMPIUN DUNIA







**Karena ini
sesuatu yang
risikonya besar,
saya harus
jadi CEO-nya.
Saya mau
memastikan dan
jagain sendiri.**

[16]

HILMI PUN **TURUN GUNUNG**

LAMPU kuning telah menyala. Setelah harga minyak dunia sempat lumayan bagus sejak 2009—rata-rata lebih dari US\$ 100 per barel—arah angin mulai kurang bersahabat bagi produsen minyak bumi. Sejak pertengahan 2014, rata-rata harga minyak dunia terus turun hingga ke kisaran US\$ 60 per barel.

Akibat anjloknya harga minyak pada 2014, lampu merah peringatan bahaya mulai menyala bagi Medco. Seperti berjalan di atas minyak yang licin, bila salah langkah, pelaku industri ini bisa tergelincir.

Lantaran harga minyak turun sangat tajam, pendapatan Medco ikut melorot. Kondisi keuangan yang sebelumnya tak ada persoalan menjadi agak gawat. Rasio antara pendapatan (EBITDA) dan utang tak lagi ideal. “Sudah sampai di level yang membahayakan,” kata Hilmi.

Bagi Medco, alarm sudah menyalak keras.

Dalam situasi seperti ini, ada beberapa pilihan bagi pemilik perusahaan. Pertama, menjual aset perusahaan untuk membayar sebagian atau melunasi seluruh utang. Kedua, menambah utang untuk membiayai ekspansi usaha sehingga pendapatan bisa tumbuh lebih besar.

Pilihan pertama memang hampir tanpa risiko, tapi akan membuat nilai perusahaan menyusut. “Setelah mengobrol lama dengan Arifin, saya enggak mau perusahaan ini mengecil,” ujar Hilmi.

Setelah diskusi panjang, keputusan pun diambil. Mengambil utang baru untuk membiayai akuisisi-akuisisi adalah pilihannya. Namun mereka melihat arah “angin” politik di bawah Presiden Joko Widodo saat itu lebih bersahabat.

Tentu ada risikonya. Keputusan lain pun diambil. “Karena ini sesuatu yang risikonya besar, saya harus jadi CEO-nya. Saya mau memastikan dan *jagain* sendiri,” katanya.

Pada 2015, sesuai dengan keputusan rapat umum pemegang saham, Hilmi pun “turun gunung”. Dia kembali menjabat sebagai direktur utama setelah menjadi komisaris utama selama tujuh tahun.

Pasang-surut dalam bisnis tentu menjadi hal biasa, malah lumrah. Hilmi pun kenyang dengan segala hal yang dialaminya bersama Medco, dari krisis moneter, reformasi, hingga naik-tu-

runnya harga minyak mentah yang sering di luar perkiraan.

“Perseroan berhasil mengarungi pasang-surut tersebut dengan mengandalkan kecerdikan serta langkah-langkah terobosan,” ujar Hilmi.

Namun Hilmi menyadari tiap masa selalu memiliki persoalan yang berbeda. Juga dengan yang terjadi saat itu.



KEMBALI menjadi orang nomor satu yang mengelola Medco, Hilmi meneliti setiap lini di perusahaannya. Perlahan dan penuh ketelitian, dia mengumpulkan persoalan dan mencari solusinya. Tujuannya hanya satu: Medco yang sedang dalam kondisi tertekan itu bisa bangkit dan lari kencang kembali.

Dalam kacamataanya, Hilmi membutuhkan tim yang kuat: manajemen yang solid dan kompak. Rupanya, ada satu hal yang sempat hilang, yakni soal *chemistry* di antara para pemimpin saat itu.

Hal itu disadarinya sebagai kesalahan di masa lalu. Kala itu, Hilmi merekrut orang terbaik dari berbagai perusahaan. Dalam benaknya, mereka yang terbaik di posisi masing-masing bisa menjadi tim yang kuat. Namun yang terjadi malah sebaliknya. Ego ternyata menjadi persoalan.

Dia menengok ke manajemen Premier Oil. Rupanya, su-

dah lama Hilmi mengamati manajemen perusahaan minyak dan gas bumi independen dari Inggris itu. Perusahaan tersebut terdaftar di Bursa Saham London. Di Indonesia, Premier—yang kini menjadi bagian dari Harbour Energy—memiliki wilayah kerja di Blok A Natuna dan Andaman. “Saya kagum karena ma-



najemen mereka sangat kompak,” kata Hilmi soal Premier Oil.

Bagi perusahaan migas, kekompakan manajemen menjadi salah satu kunci agar perusahaan bisa terus tumbuh. Apalagi di tengah tekanan harga minyak dan gas yang sangat fluktuatif seperti situasi pada 2014.



Hilmi bersama dengan jajaran direksi Medco Energi: Anthony R. Mathias, Ronald Gunawan, Roberto Lorato, dan Amri Siahaan.

Belajar dari kekeliruannya di masa lalu, Hilmi berniat merekrut satu paket manajemen Premier Oil Indonesia, dari presiden direktur hingga tim manajemen seniornya.

Kebetulan Hilmi sudah kenal dengan salah satu manajer senior Premier Oil, yakni Ronald Gunawan, sejak masih di Huffco. Saat itu, Ronald menjabat sebagai Vice President Operations & Development di Premier Oil. "Saya wawancara mereka satu per satu," ujar Hilmi.

Agar benar-benar mendapatkan tim yang kompak, Hilmi merekrut dari posisi teratas, yakni Roberto Lorato, Presiden Direktur Premier Oil Indonesia. Baru kemudian Hilmi bersama Roberto menyusun tim dengan memanggil Ronald Gunawan, Amri Siahaan, Anthony R. Mathias, serta Sanjeev Bansal.

Butuh waktu sekitar enam bulan untuk memboyong tim dari Premier Oil ini ke Gedung The Energy. "Saya kasih penawaran yang enggak bisa mereka tolak. Semua saya kasih spesial, sesuatu yang akan susah dikasih perusahaan-perusahaan yang sudah *established*."

Begitu tim manajemen terbentuk, Hilmi langsung injak gas. Dia memberikan tugas utama kepada manajemen baru Medco untuk meningkatkan produksi serta cadangan minyak dan gas melalui eksplorasi dan akuisisi. Kebetulan, saat harga minyak jatuh, biasanya ada lumayan banyak aset migas bagus yang dilepas ke pasar.

Walaupun ada banyak aset migas yang menarik untuk di-

akuisisi, mereka tetap harus cermat dan hati-hati agar tak terjeblos dan menderita rugi. “Mengambil perusahaan itu, kalau salah, bisa hancur kita. Kalau bayarnya kemahalan, nanti rugi. Kalau bayarnya kemurahan, mereka enggak mau jual. Dan kalau sudah diintegrasikan dan enggak *bener*, operasinya jadi kacau,” tutur Hilmi.

Setahun pertama, ada dua akuisisi besar yang digarap, yakni pembelian Newmont Nusa Tenggara dan pengambilalihan Blok B di Laut Natuna Selatan dari ConocoPhillips. “Harus saya akui, tim ini sangat sukses,” Hilmi memuji.

Mereka berhasil mengintegrasikan Blok B ke Medco dengan sangat mulus. Akuisisi Blok B di Laut Natuna Selatan tersebut membuat produksi gas Medco melonjak sekitar 50 persen.

Kini, sudah sembilan tahun berlalu, tim manajemen Medco masih utuh dan kompak. Menuntaskan akuisisi demi akuisisi serta menaikkan produksi dan cadangan migas membuat Medco tumbuh makin besar.

Langkah Hilmi tentu saja menjadi jawaban dari keyakinan para pendahulu perusahaan ini. Itu seperti yang disampaikan Prof. Dr. Subroto, penasihat Medco Energi, Menteri Pertambangan dan Energi 1978-1988, dan Sekretaris Jenderal OPEC 1988-1994.

Menurut dia, perusahaan yang sudah lebih dari “kenyang” rupa-rupa pengalaman, baik ataupun buruk, membuatnya tak

pernah mundur menghadapi kesulitan dan tantangan.

“Perusahaan ini telah teruji dalam berbagai tantangan serta memiliki daya tahan yang luar biasa,” kata Subroto pada akhir 2014. “Saya meyakini hal itu karena melihat sendiri bagaimana Medco Energi berhasil melampaui tantangan yang lebih besar di masa lalu.”



[17]

AKUISISI LAGI DAN LAGI

DI BATU HIJAU, Sumbawa Barat, Nusa Tenggara Barat, senyum itu mengembang. Tanggal 23 September 2024 menjadi tonggak penting dalam sejarah PT Amman Mineral Internasional Tbk. Pada hari Senin itu, Presiden Joko Widodo meresmikan beroperasinya pabrik pengolahan atau smelter tembaga dan pemurnian logam mulia milik Amman.

Manajemen Amman patut merayakan pencapaian itu. Selain menggunakan teknologi pengolahan mineral terdepan, mereka menuntaskan Proyek Strategis Nasional itu tepat waktu sesuai dengan target pemerintah Indonesia.

“Pembangunan fisik megaprojek ini merupakan salah satu yang tercepat di dunia untuk skala proyek serupa,” kata Hilmi Panigoro, Presiden Komisaris PT Amman Mineral Nusa Tenggara.





Peresmian smelter PT Amman Mineral Nusa Tenggara di Sumbawa Barat, 2024.



Kalau selamanya hanya diekspor dalam bentuk konsentrat mentahan, nilai tambahnya tidak berada di kita. Nilai tambahnya berada di negara-negara yang memiliki smelter.

Megaprojek senilai Rp 21 triliun yang dituntaskan dalam 14 bulan tentu saja mendapat apresiasi. Presiden Jokowi menyebut Amman telah berani mengambil inisiatif dan risiko besar dalam pembangunan smelter.

“Bayangkan kalau selamanya hanya diekspor dalam bentuk konsentrat mentahan. Nilai tambahnya tidak berada di kita.

Nilai tambahnya berada di negara-negara yang memiliki smelter. Saya sangat mengapresiasi keberanian dan niat baik dari Amman,” kata Jokowi.

Pabrik pengolahan tembaga di Sumbawa Barat ini menjadi smelter pertama milik pengusaha nasional. Sejak 2016, Amman—sebelumnya bernama Newmont Nusa Tenggara—memang telah beralih kepemilikan, dari semula dikendalikan perusahaan asing, ke tangan konsorsium pengusaha nasional. Medco salah satunya.

Terjunnya Medco ke industri pertambangan mineral logam ini tak hanya menunjukkan keberanian manajemen Medco mengambil risiko, tapi juga memperlihatkan kejelian mereka

dalam menangkap setiap peluang pengembangan bisnis.

Seperti yang kerap disebutkan Hilmi, bagi Medco, setiap kali peluang muncul, mereka harus berani mengambilnya. “Jadi bukan sengaja kami mau ambil,” ujarnya. Langkah Medco digerakkan oleh adanya peluang atau *opportunity driven*.

Peluang bisnis seperti ini tak datang setiap saat. Apalagi jika peluang itu bernama Newmont Nusa Tenggara. Perusahaan ini mengoperasikan Tambang Batu Hijau, tambang tembaga dan emas terbesar kedua di Indonesia, sejak tahun 2000.

Adalah Agus Projosasmito, bankir investasi senior di Indonesia, yang menyajikan peluang itu. Agus bukan hanya “pemain” senior yang sudah sangat kenyang pengalaman di industri keuangan, melainkan juga investor di beberapa perusahaan, termasuk di bidang pertambangan.

Rupanya, Agus—yang memang punya jejaring sangat luas—sudah lama melakukan pendekatan kepada para pemegang saham Newmont. Saat itu, pengendali Newmont adalah dua perusahaan asing, yakni Newmont Mining Corporation dari Amerika Serikat dan perusahaan asal Jepang, Sumitomo Corporation.

Kedua perusahaan itu memang sudah menyatakan niat menjual Newmont Nusa Tenggara sejak beberapa tahun sebelumnya. Namun, untuk mengambil alih perusahaan yang nilainya superjumbo seperti Newmont, tentu Agus tak bisa melaku-

kannya sendiri. Dia butuh “teman” perusahaan lain.

Sebelum harga jual disepakati, saat itu nilai Newmont ditaksir sekitar US\$ 3 miliar (hampir Rp 50 triliun dengan nilai tukar dolar Amerika Serikat pada Januari 2025). Seorang teman mengusulkan kepada Agus agar menggandeng Medco.

Tawaran tersebut sangat sulit ditolak, tapi juga tak mudah diterima. Dengan nilai transaksi sebesar itu, Medco harus turut menyediakan dana yang juga sangat besar. Arifin, Hilmi, dan manajemen Medco sempat berdiskusi dan berdebat lumayan lama.

Sebagus-bagusnya peluang pembelian tambang Newmont itu, tetap ada risiko yang harus ditanggung Medco, terutama soal “kekuatan” isi kantong perusahaan.

Selain harga minyak sedang kurang bersahabat, posisi utang Medco sudah lumayan besar. Pembelian saham Newmont tentu akan menyedot sebagian modal Medco dan menambah besar utang perusahaan.

Semula, ada perusahaan negara yang berniat mengambil alih Newmont. Belakangan, perusahaan itu memilih mundur, lalu memberikan kesempatan kepada Medco dan pengusaha swasta nasional.

Tentu saja hal itu membuat mereka kembali bersemangat. Satu hal yang menguntungkan, “Waktu itu Medco memang punya kapasitas melakukan *fund raising* untuk membeli

aset sebesar itu,” kata Hilmi. Kapasitas untuk menggalang dana ini sebagian juga berkat reputasi dan nama baik yang terus dirawat Medco.

Penggalangan pembiayaan berjalan lancar. Pada 1 Juli 2016, transaksi pengambilalihan kepemilikan Newmont Nusa Tenggara oleh gabungan pengusaha Indonesia yang disokong konsorsium perbankan nasional, senilai US\$ 2,6 miliar, tuntas. Pembelian saham Newmont ini menjadi salah satu akuisisi terbesar di Asia Tenggara pada tahun itu.



REPUTASI dan nama baik dalam bisnis adalah aset tak kasatmata, tapi tak ternilai harganya. Arifin, Hilmi, dan manajemen Medco sudah berkali-kali mengalami bagaimana reputasi dan nama baik ini membawa banyak rezeki.

Reputasi dan nama baik itulah yang menjadi salah satu faktor penyebab Medco mendapatkan peluang bisnis besar, yakni pengelolaan Blok Corridor di Sumatera Selatan. Di Blok Corridor ini, ada tujuh lapangan produksi gas dan dua lapangan produksi minyak. Selama bertahun-tahun, Blok Corridor, yang operasinya dikelola ConocoPhillips Indonesia, menjadi salah satu penghasil gas terbesar di Indonesia.

Medco sudah lama menjalin hubungan baik dengan Co-



**Presiden
ConocoPhillips
Indonesia
datang ke
saya dan
bilang: Hilmi,
saya mau jual,
tapi hanya
sama you.**

nocoPhillips. Hubungan keduanya bermula dari akuisisi aset lepas pantai ConocoPhillips di Blok B South Natuna pada 2016. “Wah, dulu alot prosesnya. Tapi akhirnya alhamdulillah kami berhasil,” ucap Hilmi. Akuisisi Blok B di Laut Natuna Selatan ini membuat produksi gas Medco melonjak sekitar 50 persen.

Meski tak mudah, integrasi operasi di Blok B dari ConocoPhillips ke Medco berlangsung mulus. Saat itu, ada sekitar 400 karyawan ConocoPhillips yang bergabung dengan Medco. Ternyata tak ada persoalan berarti bagi karyawan ConocoPhillips, perusahaan minyak multinasional, untuk berganti “seragam”.

“Waktu kami lakukan integrasi, si penjual *happy*. Tapi yang lebih *happy* lagi karyawannya,” kata Hilmi. Mereka mengaku sangat senang menjadi bagian dari perusahaan minyak swasta nasional Medco.

Kisah itulah yang sampai ke telinga para bos ConocoPhillips di Indonesia. Ketika mereka berniat melepas aset Blok Corridor, nama Medco yang terlintas di urutan teratas. Tak ada lagi proses tender. “Presiden ConocoPhillips Indonesia datang ke saya dan bilang, ‘Hilmi, saya mau jual, tapi hanya sama you,’”

Hilmi bercerita.

Bagi Hilmi dan Medco, pernyataan itu jelas sebuah pengakuan atas reputasi dan organisasi perusahaan di Medco. “Organisasi kami ini levelnya sudah sekelas dengan perusahaan-perusahaan minyak independen di dunia.”

Meski ConocoPhillips memilih melepas Blok Corridor ke Medco, urusannya tak sederhana. Blok Corridor adalah “gadis cantik”, primadona di industri migas Indonesia. Banyak perusahaan yang berminat mememinangnya, baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri.

Salah satunya perusahaan migas negara, Pertamina. Apalagi Pertamina punya *first right* di Blok Corridor, yakni hak mendapatkan prioritas pertama untuk mengajukan penawaran. Jika harga penawaran yang diajukan setara, Pertamina yang akan diprioritaskan sebagai pemenang.

Berkat jejaring Arifin yang luas di pemerintahan, akhirnya Medco diberi kesempatan mengelola Blok Corridor. Pada awal 2022, Medco mengambil alih seluruh aset dan operasi ConocoPhillips di Blok Corridor senilai US\$ 1,35 miliar.

Pembelian blok ini menjadi salah satu akuisisi terbesar Medco. Di Blok Corridor, Medco memiliki 46 persen hak partisipasi, sementara sisanya dimiliki PT Pertamina Hulu Energi Corridor dan Talisman (Corridor) Ltd. Setahun kemudian, Medco mendapat perpanjangan kontrak di Blok Corridor hingga 2043.

Menurut Hilmi, semua keberhasilan itu tak semata karena kerja keras dan perhitungan yang matang. Ada faktor lain. Dia menunjuk pada sebaris doa yang selalu diucapkan sebelum memulai sebuah akuisisi.

“Saya selalu berdoa. Ya, Allah, kalau ini baik buat saya, buat keluarga, buat perusahaan, buat negara dan bangsa, lancarkan cepat. Tapi, kalau sebaliknya, tolong jauhkan,” katanya.

Setelah doa itu dipanjatkan, dia pun jadi memiliki keberanian untuk mengambil keputusan. “Artinya, setelah analisis teknis, legal, finansial itu *dikerjain*, semua ya *lillahi ta’ala*.”



[18]

ARIFIN SANG MENTOR ABADI

PROSES akuisisi Blok Corridor baru saja usai. Medco resmi mendapatkan blok minyak itu dari Conoco-Phillips. Keberhasilan ini tentu patut dirayakan. Arifin Panigoro pun mengajak Hilmi makan malam di sebuah restoran di kawasan Senopati, Jakarta Selatan.

“Mi, minum *wine* yang enak. Kita *celebrate* keberhasilan ini. Kamu bawa *wine* sama *cigar*, ya,” kata Hilmi menceritakan peristiwa itu.

Ajakan itu dibalas anggukan kepala. Pada hari yang ditentukan, Hilmi datang lebih cepat dari kesepakatan. Namun, ketika jarum menit sudah jauh berlalu dari angka 19.00, Arifin belum datang juga.

Hilmi tetap menunggu sampai akhirnya nama Joni Saleh, teman karib sang kakak, muncul di layar telepon selulernya. Bukan kabar baik, ternyata. “Mi, Arifin masuk rumah sakit. Dia

muntah-muntah. Enggak enak badan,” ujar Hilmi menirukan ucapan Joni Saleh.

Pertemuan malam itu batal—dengan kesepakatan akan diatur ulang.

Sementara itu, di rumah sakit, setelah mendapat penanganan dokter, Arifin merasa lebih segar. Selama dia dirawat di sana, tim dokter mengecek seluruh tubuhnya. Hasilnya, semua baik-baik saja, kecuali Arifin merasa sesak napas.

Akhirnya, Sonar Panigoro, adik Arifin yang berprofesi sebagai dokter, menyarankan kakaknya itu menjalani pemeriksaan *PET scan*. Tujuannya untuk mencari tahu apa yang sebenarnya terjadi. Arifin dan keluarga pun setuju dengan saran itu.

Hilmi, yang datang menjenguk, melihat Arifin sudah buger. Arifin pun sudah merasa pulih dan mengajak Hilmi melakukan pertemuan yang sebelumnya gagal terlaksana. “*Udah ngomong mau ke Artoz lagi,*” kata Hilmi. Artoz adalah restoran langganan keduanya.

Namun keadaan berubah setelah hasil pemindaian itu keluar. Mengejutkan, ternyata ada kanker di paru-paru Arifin. Padahal, sebelumnya, dia tidak pernah menunjukkan keluhan. Lebih mengagetkan lagi, statusnya sudah pada tahap stadium empat.

Sonar, yang ahli penyakit degeneratif, pun dibuat kaget. Pada gambar hasil *scan* itu, hampir seluruh paru-paru Arifin

tertutup warna putih. “Ternyata kanker paru-paru itu biasanya kalau stadium satu, dua, tiga belum kelihatan putih-putih. Stadium empat baru kelihatan,” ujar Hilmi menirukan Sonar.

Perubahan pun langsung terlihat. Arifin terlihat lebih banyak diam. Tentu saja hal itu menjadi pemandangan yang paling aneh buat Hilmi, juga siapa saja yang mengenal Arifin. Tak pernah sebelumnya dia begitu terlihat terpukul. Arifin adalah pria yang seperti tidak pernah mengenal takut.

Dalam hal apa pun, Arifin selalu optimistis. Bagi dia, tidak pernah ada kesulitan yang tak ada jalan keluarnya. Di kalangan temannya, dia mendapat julukan Mr. Optimis.

Hertriono, salah satu rekannya, sempat terbelalak ketika Arifin tiba-tiba mengajaknya memulai bisnis pengeboran minyak. “Kita *maen* pengeboran, No,” kata Arifin. Hertriono kaget.

Dia pun bingung bagaimana mereka bisa memulai usaha itu. Sedangkan modal belum ada di tangan. Menanggapi kebingungan itu, Arifin hanya tersenyum. Tak lama kemudian, Meta Epsi Drilling Company pun berdiri.

Seperti itu pula yang dialami Hilmi. Selama pengalamannya bersama-sama membangun Medco, Arifin selalu tampil tanpa rasa khawatir terhadap hal-hal yang bisa menjadi hambatan bisnis. “Mi, itu urusan *gue*,” kata Arifin, seperti ditirukan Hilmi.

Bagi Hilmi, Arifin sangat berarti. “*He is more than just a*



brother. Betul-betul teman dalam banyak hal. Golf, *cigar*, dan suka makan enak,” ujarnya.

Kedekatan Hilmi dengan Arifin sebenarnya tidak hanya setelah mereka sama-sama menjalani bisnis yang sama. Arifin tak ubahnya seperti ayahnya. Setelah Yusuf—ayah mereka—wafat, Arifin pun mengambil alih peran sang ayah.

Arifin juga yang menyarankan Hilmi menuntaskan kuliahnya di ITB. Ketika itu, Hilmi terancam *drop out* dari kampus. Tidak sampai di situ, dia pun mendapat bantuan untuk kuliah, termasuk saat menunaikan tugas akhir.

“Tugas akhir geologi itu kan mahal, mesti kerja lapangan segala macam. Tugas akhir di Ciletuh rasanya sangat mewah. *Udah di-support* Arifin, eh, beasiswa dari Pertamina keluar juga,” tuturnya.

Namun itu bukan berarti tidak pernah ada masalah di antara keduanya. Saat Arifin ikut membenahi sepak bola, Hilmi termasuk yang menentang. “Ibarat menabur garam ke air laut,” katanya

Namun Arifin teguh pada pendiriannya. Bagi dia, sepak bola Indonesia harus dibenahi. Merasa tidak mampu, Hilmi meminta bantuan kepada rekan-rekan Arifin yang pendapatnya sering didengar. Hilmi menyebut Marsilam Simanjuntak, salah satunya, yang dia mintai pertolongan.

Tapi sama saja. Arifin tetap dengan pendiriannya. Akhir





dari petualangannya di sepak bola adalah ketika dia mengetahui mereka yang berada di pihak reformasi sepak bola Indonesia ternyata bermain di dua kaki. Diketahui bahwa mereka tidak hanya menerima bantuan uang dari Arifin, tapi juga dari pihak lawan.

“Akhirnya, Arifin berhenti,” ujar Hilmi.

Pertentangan lain adalah saat kakak tertuanya itu turun ke dunia politik. Hilmi tidak setuju karena ternyata abangnya itu terlalu jauh bermain dalam politik. Bukan apa-apa, “Kami ini pedagang,” ucapnya.

Efeknya memang terasa. Tak sedikit yang menarik garis dengan Medco akibat sepak terjang pemimpinnya di dunia politik. “Untunglah akhirnya dia lebih banyak berada di belakang layar,” katanya.



Mayo Clinic di Rochester, Amerika Serikat, menjadi tempat pengobatan Arifin. Rumah sakit ini merupakan yang terbaik. Hampir setiap pekan, Hilmi melakukan komunikasi dengan sang kakak melalui aplikasi Zoom.

Arifin meminta kondisi perusahaan dilaporkan kepadanya. Sebaliknya, Arifin memberikan kabar tentang perkembangan penyakitnya. “Jadi kami bertukar laporan,” ujar Hilmi.

Kondisi Arifin di sana terus membaik. Apalagi, menurut Hilmi, tim dokter menyatakan sel kanker yang bersarang di paru-parunya bisa dihilangkan dengan minum obat rutin selama tiga bulan. “Dokter di sana bilang, ‘Kami punya *targeted treatment*, enggak usah pakai kemo. Minum ini *aja*. *You can go back to tennis and party in three months*,’” kata Hilmi.

Selanjutnya, Hilmi berencana menjenguk kakak dan juga *bestie*-nya itu. Kunjungan itu diniatkan juga untuk melakukan *medical checkup*. “Wah, semua orang *happy*, kan. Saya sih rencananya memang mau *nemenin* sambil *checkup*.”

Tapi ternyata Tuhan berkehendak lain. Arifin wafat pada Minggu, 27 Februari 2022, pukul 14.29, atau 28 Februari dini hari waktu Indonesia. Dia wafat pada usia 76 tahun.

Kabar itu sangat mengejutkan keluarga. “Enggak *nyangka*. *Unexpected*. Apalagi dokter optimistis sekali setelah diambil sampel dan *diobatin*,” kata Hilmi. Dia mengaku syok.

Kepergian Arifin benar-benar memukulnya. Pada bulan-bulan pertama setelah kepergian Arifin, Hilmi mengaku sulit menyembunyikan kesedihannya. Dia merasa kehilangan setiap kali menghadiri acara keluarga atau acara perusahaan. Saat itu, Hilmi mengaku masih merindukan sang kakak.

Separuh napasnya hilang. Biasanya Hilmi hanya berkonsentrasi pada pekerjaan. Urusan-urusan lain yang biasanya bisa diselesaikan dengan baik oleh Arifin kemudian menjadi hal-hal

yang juga ditanganinya. “Ya, enggak apa juga. Toh, sekarang saya sudah punya tim yang kuat, yang bisa *running day to day*,” katanya.

Bagi Hilmi, sang kakak adalah mentor abadi. Di kala hidup, dia menuntun dan bekerja bersama. Setelah dia tiada, semua pengalaman hidupnya menjadi amanah dan motivasi bagi Hilmi untuk terus mengembangkan perusahaan.



[19]

MASA DEPAN **MEDCO**

TIGA puluh tahun sudah Hilmi Panigoro memimpin dan membesarkan Medco Energi. Tak terhitung lagi pencapaian yang telah diraihinya. Namun hanya ada satu hal yang selalu membuatnya bangga, yakni telah berkontribusi kepada negeri tercinta. “Medco telah menciptakan lapangan pekerjaan untuk saudara-saudara kita di Indonesia,” katanya.

Sampai saat ini, setidaknya ada sekitar 15 ribu tenaga yang bekerja di Medco Energi. Sedangkan di Amman, di tengah pembangunan smelter, setidaknya 30 ribu orang tercatat menjadi pekerja di sana. Setelah pembangunannya selesai, pekerjaannya akan berjumlah 12 ribu orang. Total, dalam keadaan normal, jumlah pekerjanya mencapai 27 ribu orang.

Dengan jumlah tenaga kerja dan luas wilayah operasional yang tidak hanya di Indonesia, Medco menjadi perusahaan

yang secara konsisten terus melaksanakan kewajiban membayar pajak. “Tiap tahun pajak yang kami bayarkan tidak pernah kurang dari Rp 30 triliun,” ujarnya.

Pencapaian yang diraih melalui proses perjalanan yang panjang itu—yang tentu disertai naik dan turun—menempatkan MedcoEnergi tidak sekadar menangguk keuntungan semata. Hilmi menempatkannya sebagai perusahaan yang selalu memenuhi kewajiban dan tanggung jawab secara profesional serta memberikan sumbangsih terhadap negeri.

“Ketika kita mulai bekerja, pikirannya hanya mencari nafkah untuk menghidupi keluarga. *That’s it,*” katanya. Tentu kini berbeda. Hilmi memberikan beberapa contoh. Misalnya, ketika perusahaannya memproduksi listrik untuk memenuhi sekitar 70 persen kebutuhan Kota Batam, hal itu bukan lagi semata persoalan bisnis, melainkan sebuah tanggung jawab yang harus benar-benar dijaga. “Kalau misalnya operasinya *ngaco*, bagaimana bisa memenuhi sekitar 70 persen listrik di sana?”

Demikian juga dengan suplai gas untuk Samarinda dan listrik di Jawa—yang dioperasikan dari pembangkit Paiton dan Tanjung Jati—yang memenuhi sekitar 10 persen kebutuhan listrik di Pulau Jawa. *“It’s a responsibility.”*

Tanggung jawab adalah sebuah “mantra” yang akan terus dijaga Medco dalam langkahnya ke depan. Untuk itu, Hilmi membuat tim kecil yang terus melakukan evaluasi agar semua-



nya berjalan dengan baik.

Tim itu pula yang memberikan arah jalan yang harus ditempuh Medco. Termasuk melakukan banyak ekspansi yang tiada lain merupakan keharusan. “Sekali waktu akan saya lihat itu, tapi *at least* sepuluh tahun ke depan *direction*-nya masih sangat jelas, tambah cadangan, dan terus menggenjot produksi migas.”

Dengan kata lain, dalam jangka waktu 20 tahun ke depan, minyak dan gas serta tambang akan tetap terus dikerjakan. Penyebabnya sederhana saja, yakni semua itu masih menjadi komoditas yang sangat dibutuhkan. “Yang ada di kepala saya, energi itu akan terus dibutuhkan.”

Sepuluh tahun ke depan, pihaknya akan mempertajam bisnis yang ada sekarang. “Kami akan tumbuh lebih besar, lebih efisien, dengan teknologi terbaik yang bisa kita punyai, dengan catatan emisi *greenhouse gas*-nya minimum,” ujarnya.

Toh, Hilmi mengingatkan, siapa pun tidak boleh lengah. Perubahan bisa terjadi setiap saat. Termasuk perkembangan energi terbarukan—yang juga menjadi perhatiannya. Geotermal salah satunya.

Saat ini, Medco tengah menjajaki pasar di negara tetangga, Singapura. Dari Pulau Bulan, Batam, listrik yang dihasilkan kemudian disalurkan melalui kabel bawah laut sepanjang 40 kilometer. “Kalau disetujui, kita akan menjadi pemain solar ter-

besar,” katanya.

Diversifikasi menjadi pilihan pengembang usaha yang tidak terelakkan. Namun pilihan yang tersedia untuk itu kian “keras” seiring dengan munculnya raksasa-raksasa *manufacturing*, seperti Cina, atau yang mulai merangkak naik, Vietnam. Itu bukan pilihan Medco untuk ke depannya.

“Saya tetap melihat Medco ini kekuatannya tetap di industri berbasis sumber daya alam, *natural resources based industry*. Bisa minyak, gas, batu bara, nikel, apa pun itu. Tapi bukan cuma itu, harus ada turunannya,” tutur Hilmi.

Langkah itu telah dimulai jauh-jauh hari. Smelter Amman yang sudah selesai dibangun merupakan salah satu jalan. Satu keuntungan, dengan memiliki smelter, sesuai dengan undang-undang, perusahaan itu digolongkan sebagai perusahaan tambang terintegrasi—yang boleh mengolah berbagai produk turunan. “Mulai *upstream* sampai *downstream* dan itu tidak ada jangka waktunya, kecuali cadangannya sudah habis,” katanya.

Medco masih memiliki cadangan tambang, yakni di kawasan Elang, yang terletak sekitar 60 kilometer di sebelah timur Batu Hijau, Pulau Sumbawa. Di sana, kandungan tembaga dan emasnya lebih besar. Kawasan itu bisa menjadi pengganti saat cadangan di Batu Hijau habis.

Menguasai industri hulu bukan berarti mengabaikan bagian hilir. “Di situ memang bukan kekuatan kami, tapi kami

mengundang mitra strategis untuk membangun industri *downstream*-nya,” ujar Hilmi.



LANTAS bagaimana dengan pucuk pimpinan Medco? Perusahaan ini, kata Hilmi, telah lama mengkajinya dan hal itu menjadi perbincangan dia dengan sang kakak, Arifin, beberapa tahun silam. Salah satu hal yang dibicarakan adalah apakah harus ada generasi kedua dari keluarga Panigoro yang duduk di pucuk pimpinan. “Enggak usahlah,” kata Arifin ketika itu.

Malah, menurut Hilmi, Arifin memberikan batasan tegas. Andai ada anggota keluarga yang masuk, standarnya harus lebih tinggi. “Kalau cuma rata-rata, *ngapain?* Malah bikin malu nanti.”

Hal itu semata karena Hilmi dan Arifin, juga anggota keluarga yang lain, tidak pernah memperlakukan Medco sebagai perusahaan keluarga. “Ya, *the fact* bahwa *majority*-nya masih dimiliki keluarga, ya, *that it’s family company*. Tapi itu bukan berarti kita harus ikut jadi manajernya. *Unless* kita punya orang yang mampu dan *willing* untuk menjalankannya,” ujar Hilmi.

Adakah kandidat dari pihak keluarga? Tentu saja hal itu telah dipersiapkan. Yaser Raimi, anak Arifin, salah satunya. Untuk itu, Hilmi pun ikut mempersiapkannya, dalam soal pendidikan-

nya. “Sekarang dia diberi eksposur sebagai komisaris,” katanya.

Sedangkan anak Hilmi sendiri lebih tertarik pada bisnis restoran dan *fashion*. “Jadi, kalaulah belum ada yang berminat, ya, bukan masalah jika perusahaan ini harus dipegang profesional,” ujarnya.

Menurut Hilmi, dia berkaca pada pengalamannya sendiri. Saat dia diminta Arifin masuk Medco, itu bukan karena faktor keluarga, “Melainkan secara profesional. Kebetulan saja saya adiknya Arifin.”

Satu keinginan Hilmi, siapa pun kelak yang memimpin Medco, perusahaan ini tetap memiliki kontribusi besar terhadap negeri tercinta. Semua itu hanya bisa dilakukan oleh perusahaan yang sehat dan memperoleh keuntungan besar.



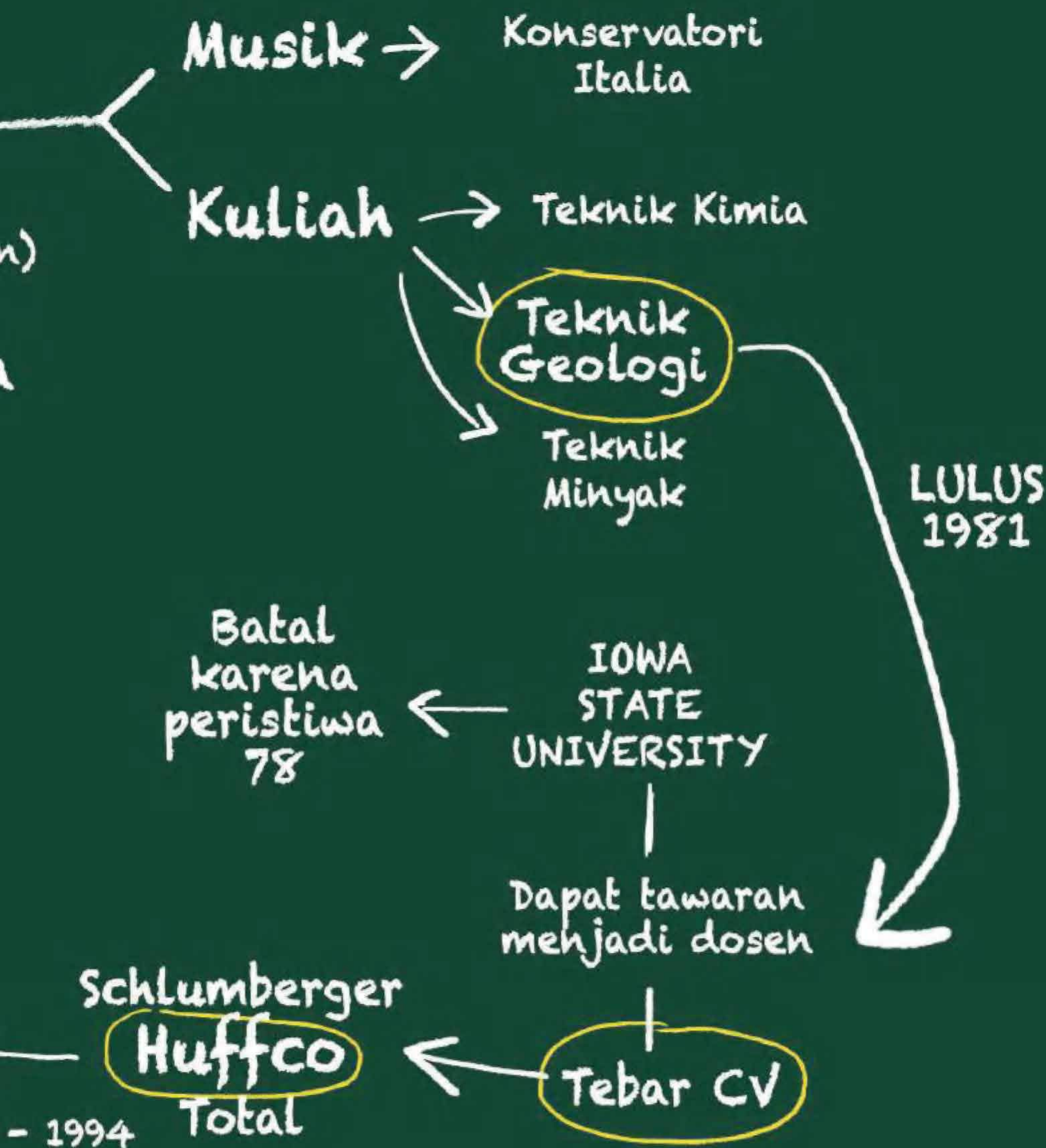


1974

→ UI (Ekonomi)
→ **ITB** (Teknik) -
→ UNPAD (Pertanian)
→ Parahyangan
(Arsitek)

Membesarkan
MEDCO

1981



BAGIAN 5

JEJAK LAIN HILMI







VIVALDI
1678-1741

EXIT

SIMFONI BAGI NEGERI

AGUSTUS adalah bulan yang sangat berarti bagi bangsa ini. Tak terkecuali untuk Hilmi. Pada bulan saat Proklamasi Kemerdekaan dibacakan Sukarno, suasana hatinya begitu riang. “Bulan Agustus adalah bulan di mana kita bisa meneriakkan kata ‘merdeka’ dengan senang, membayangkan kita menjadi salah satu dari mereka di kala itu,” katanya dengan bersemangat.

Di atas panggung, Hilmi berdiri. Tangannya dikepalkan, matanya menyapu Simfonia, gedung pertunjukan musik yang megah. Lalu dengan lantang dia pun berteriak, “Merdeka!”—yang diikuti hadirin.

Malam itu, Jumat, 9 Agustus 2024, waktu seperti terlempar kembali ke masa-masa revolusi kemerdekaan. Menyambut peringatan Proklamasi RI yang ke-79, Medco Energi menggelar pertunjukan musik Simfoni bagi Negeri. Pertunjukan musik klasik ini menyajikan repertoar lagu-lagu nasional yang dibawakan Twilite Orchestra, yang dipimpin maestro ternama, Addie M.S.

Konser ini juga melibatkan Paduan Suara Mahasiswa Institut Pertanian Bogor (PSM IPB)



Agria Swara, Perbanas Institute Choir, Twilite Chorus, serta penyanyi berbakat seperti Farman Purnama, Lea Simanjuntak, Aning Katamsi, dan Daniel Christianto.

Dibuka dengan “Indonesia Raya”, sebelas lagu lainnya pun menggema. Termasuk “Halo-Halo Bandung”, yang disebut Addie M.S., sang konduktor, “tentu memiliki kesan bagi keluarga Panigoro.”

Bandung Lautan Api, sebuah taktik bumi hangus pasukan Siliwangi pada Maret 1946, dialami Yusuf Panigoro dan Suhanah—orang tua Hilmi. Bersama penduduk lain, sambil menggondong Arifin, anak pertama mereka, pasangan muda ini pergi mengungsi. Hingga akhirnya mereka menetap di Sumedang selama beberapa waktu.

Itu bukan masa yang menyenangkan. Bahkan, demi mendapatkan susu untuk anaknya, Arifin, Yusuf harus menempuh perjalanan panjang ke Tasikmalaya, sekitar 91 kilometer. Namun semua itu tiada dikeluhkan. Bagi Yusuf dan semua orang kala itu, kesengsaraan tersebut berakhir dan berganti dengan kemerdekaan sepenuhnya.

Perjuangan, kesusahan, ketabahan, dan semua pengorbanan mereka—para pendahulu di masa awal kemerdekaan itu—menjadi titik

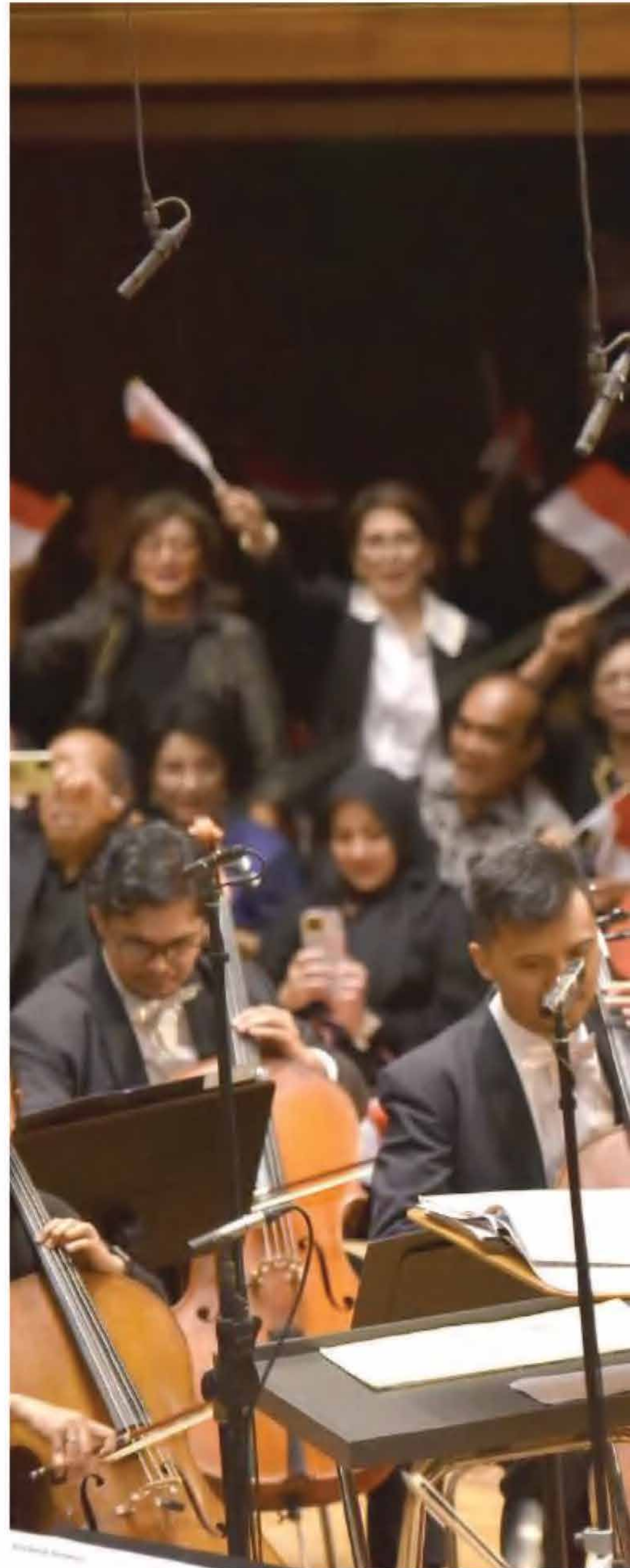




berangkat pertunjukan ini. “Medco memiliki 20 ribu karyawan. Banyak dari mereka adalah generasi muda dan saya ingin mengingatkan kita tidak boleh pernah lupa bahwa kemerdekaan ini kita rebut dengan susah payah,” kata Hilmi.

Bagi Hilmi, tak ada lagi yang bisa dipersembahkan bagi Pertiwi saat ini selain mengisi kemerdekaan yang diperjuangkan dengan darah dan air mata para pendahulu. “Tugas korporasi jelas, kita harus terus membangun usaha yang besar, sehat, kuat, dan untung,” ujarnya.

Dengan terciptanya korporasi seperti itu, kata Hilmi, siapa pun bisa terus menyediakan lapangan pekerjaan dan membayar pajak sebesar mungkin sehingga bisa menopang perekonomian negara. “Hingga akhirnya kita bisa mencapai mimpi kita semua, menjadi negara sejahtera, adil, makmur, dan bermartabat.”









HUNIAN LAYAK UNTUK KELUARGA

MESKI mengenakan helm—pelindung kepala—kali ini Hilmi Panigoro tidak sedang berada di rig atau proyek energi. Di tangannya pun hanya ada gergaji, palu, dan paku. Kalaupun ada yang sama, itu adalah senyum kegembiraan.

Ahad, 12 Agustus 2023, Medco Energi dan Habitat for Humanity menyelesaikan pembangunan sepuluh rumah bagi penduduk di Kampung Bubulak, Desa Marga Mulya, Mauk, Kabupaten Tangerang, Banten.

Hari itu, Hilmi memimpin seratus pekerja Medco Energi menyelesaikan pembangunannya dengan ramai-ramai mengecat dinding rumah-rumah tersebut. Hasilnya, rumah-rumah itu memancarkan kehidupan baru untuk para penghuninya.

Medco Energi dan Habitat for Humanity memang bekerja sama untuk membangun hunian yang layak bagi mereka yang kurang mampu. Proses pemba-





ngunannya, yang dimulai pada Juni 2023, terbilang cepat. Dalam waktu dua bulan, rumah itu siap dihuni.

Menurut Hilmi, Medco Energi memang menaruh perhatian besar pada pembangunan rumah seperti itu. Hal tersebut tak lain merupakan bentuk kepedulian dari perusahaan yang dipimpinnya kepada masyarakat.

“Keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari pencapaian finansial semata, tapi juga dari kontribusi positif yang diberikan kepada masyarakat,” katanya. “Program ini tidak hanya dapat terlaksana berkat dukungan perusahaan, tapi juga berkat partisipasi aktif pekerja.”

Program pembangunan rumah layak huni ini merupakan wujud nyata dari semangat berbagi dan kepedulian sosial Medco Energi terhadap sesama yang membutuhkan.



GOLF

MENYUSURI padang golf membawa kenikmatan tersendiri bagi Hilmi. Mengayunkan stik dan memukul bola dari satu *hole* ke *hole* lain cukup membuat produksi dopamin—hormon yang menimbulkan perasaan senang dan puas—meningkat.

Kegembiraan ini tidak pernah berubah sejak pertama kali dia menggeluti golf, sekitar 35 tahun silam. Ketika itu, saat Hilmi menjabat sebagai manajer eksplorasi, seorang atasannya, ekspatriat asal Amerika Serikat, menyuruhnya belajar golf. “Karena *counterpart* kamu di pemerintah itu *golfer* semua,” begitu bunyi perintah itu.

Hilmi, yang sebelumnya lebih sering menggeluti tenis, segera beralih lapangan. Pelajaran pertama tentu saja dalam soal memukul bola kecil itu dengan stiknya. Sebuah *driving range* di kawasan Warung Buncit, Jakarta Selatan, dikunjunginya setidaknya tiga kali dalam sepekan. “Saya mulai berlatih dengan dibimbing seorang instruktur yang dibayar perusahaan. *I started golf as a job, ha-ha-ha...*,” katanya.

Kini, saat ada waktu luang, dia sigap mengayunkan stik golfnnya bersama koleganya. “Ya, kita bisa berbicara secara informal dengan mereka,” ujarnya.





Hilmi dan Arifin
di lapangan golf
di Paris, Prancis.





Di lapangan golf
di Rio de Janeiro,
Brasil.

HILMI MENJADI KETUA PRSI

TIDAK hanya memimpin korporasi, Hilmi juga piawai memimpin federasi. Pada 27 Maret 2009, dia terpilih secara aklamasi memimpin Persatuan Renang Seluruh Indonesia (PRSI) untuk masa bakti 2009-2013.

Mengemban amanat itu, Hilmi berjanji memperbaiki prestasi renang Indonesia. Janji itu terbayarkan. Pada masa kepengurusannya, prestasi renang Indonesia mencatatkan banyak keberhasilan.

Pada SEA Games 2011 di Palembang, Indonesia berhasil meraih enam medali emas—empat di antaranya oleh I Gede Siman, yang juga memecahkan dua rekor SEA Games. Hal tersebut merupakan peningkatan drastis dari semula hanya dua emas pada SEA Games 2009.





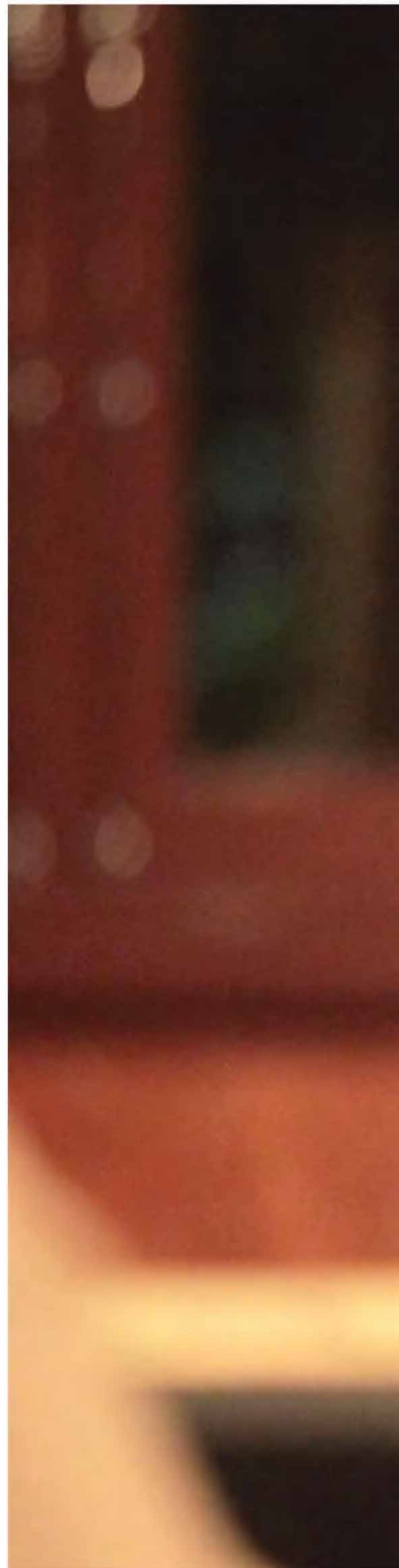
MENERUSKAN INKLUSIVITAS ARIFIN

ARIFIN Panigoro telah berpulang pada 28 Februari 2022. Namun pemikirannya yang memiliki kepedulian dalam berbagai spektrum yang luas tak pernah mati. Itulah yang membuat Rumah Kebangsaan—yang didirikannya—bersama Medco Foundation, secara berkala menggelar diskusi dengan tema yang beragam, yang mengundang perhatian publik. Forum diskusi ini diberi nama Arifin Panigoro (AP) Dialog dan dimulai pada 3 Agustus 2022.

Forum ini menghadirkan para pemangku kepentingan untuk membahas isu-isu strategis nasional.

Hilmi Panigoro, sebagai Presiden Direktur Medco Energi, didapuk untuk memberikan pandangannya terhadap tantangan energi bagi negeri ini dalam diskusi yang bertajuk “Ekonomi Indonesia Pasca-Pandemi: Bangkit Bersama, Pulihkan Ekonomi Atasi Krisis Energi”.

Tak hanya di situ, Hilmi juga hadir dalam diskusi lain dengan topik yang berbeda.











BUGAR

PADA usianya yang ke-70, Hilmi tetap bugar. Senyumnya selalu terkembang saat dia berjumpa dengan siapa pun. Kondisi tubuhnya juga tetap fit pada usianya yang tidak muda lagi.

Tidak ada resep khusus untuk menjaga kebugarannya itu. “Waktu saya memang terbatas. Tapi saya tetap *usahain* untuk berolahraga minimal satu jam sehari,” katanya. “Kalau *mepet*, setiap pagi badan saya harus bergerak paling tidak 40 menit. Sesuai anjuran dokter.”

Olahraga yang dipilih Hilmi hanya lari-lari kecil dan bermain basket sendirian di halaman rumahnya. Saat itulah dia bermandi keringat. “Alhamdulillah. Sejauh ini sih fisik okelah,” ujarnya.

Kebugaran lain yang selalu dijaga adalah kemampuan memorinya. Untuk yang satu ini, dia melatihnya dengan bermain gitar—yang sangat dikuasainya. “Saya masih rutin bermain gitar. Setidaknya agar saya tetap bisa membaca not balok,” katanya, terbahak.

Semua itu membuatnya selalu merasa *happy* dan tentu saja bugar. Soal usia? “Cuma angka. Buat saya, 70 tahun *is not an issue*.”







DEMI MERAH PUTIH

SEBAGAI tanda cinta kepada Ibu Pertiwi, setiap tanggal 17 Agustus atau Hari Proklamasi, di Medco selalu digelar perayaan memperingati detik-detik deklarasi kemerdekaan yang dibacakan Bung Karno, bahkan saat pandemi Covid-19 mencekik negeri ini.

Sebagai Presiden Direktur Medco Energi, Hilmi kerap didapuk menjadi pemimpin upacara. Pada saat itu pula dia merasakan energi besar dari para pendiri bangsa ini ketika memaklumkan kebebasan negeri dari belenggu penjajahan.

Energi itu selalu mengisi ruang-ruang hidupnya. Termasuk saat dia memutuskan ikut bergabung dengan Medco, yang merupakan perusahaan lokal yang ketika itu tengah merintis menjadi pemain besar di industri minyak dan gas.

Semua itu menjadi pembuktian cintanya kepada Tanah Air yang tak pernah pudar. "Sejak kecil saya sudah sangat nasionalis," katanya. "Sangat mencintai negeri ini."













