

## Model kompetensi kepemimpinan dan manajerial (Dalam rangka menghadapi era deregulasi dan globalisasi di industri hilir perminyakan)

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20342595&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Tugas akhir ini merupakan laporan kegiatan penulis dalam upaya mengatasi persoalan yang dikeluhkan oleh manajemen P.T. ABC Oil, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan hasil-hasil produksi minyak dan gas bumi (uraian

mengenai profil P.T. ABC Oil dapat ditentukan pada

Sejak pertengahan tahun 2001 ABC banyak melakukan pembenahan internal dalam rangka mempersiapkan dan mengembangkan landasan bisnis yang kuat dan

Sumber Daya Manusia yang kompeten dan unggul untuk menghadapi era deregulasi dan globalisasi di bidang minyak dan gas bumi.

Pembenahan yang dilakukan mengharuskan seluruh pimpinan maupun karyawan

untuk mengubah cara kerja mereka agar lebih customer oriented dan lebih mampu bekerja dalam team (teamwork). Apabila dilihat dari kinerja Perusahaan, ternyata terjadi peningkatan penghasilan selama 2 tahun berturut-turut, yaitu tahun 2002 dan

2003. Namun sayangnya, peningkatan kinerja ternyata diikuti dengan peningkatan angka perputaran pegawai (turnover) yang tentunya berdampak pada meningkatnya biaya-biaya untuk merekrut tenaga baru, pelatihan-pelatihan, menurunnya

produktivitas sampai dengan mendatangkan tenaga ekspatriat untuk mengatasi kesenjangan. Ini merupakan salah satu keluhan manajemen ABC yang ingin ditanggulangi. Keluhan lain adalah adanya kecenderungan penurunan motivasi dan komitmen karyawan.

Menanggapi keluhan manajemen ABC, Penulis melakukan beberapa kegiatan yaitu Focus Group Discussion yang dilakukan terhadap 35 orang untuk menggali lebih dalam dan mengetahui dengan tepat hal-hal apa yang telah menyebabkan situasi

kerja seperti ini. Hal lain yang dilakukan adalah Exit Interview terhadap karyawan-karyawan yang akan meninggalkan Perusahaan untuk mengetahui hal-hal apa yang

merupakan faktor pemicu mereka untuk meninggalkan Perusahaan dan faktor-faktor apa yang dapat membuat mereka tidak meninggalkan Perusahaan.

Berdasarkan analisis terhadap hasil Focus Group Discussion dan Exit Interview disimpulkan bahwa masih cukup banyak karyawan yang mempunyai motivasi dan komitmen yang tinggi. Mereka pada umumnya menghargai inisiatif-inisiatif yang

telah dilakukan oleh Perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya, namun pada saat yang sama mereka melihat adanya kesenjangan antara harapan-harapan mereka terhadap pemimpinnya dan kenyataan yang mereka alami di lapangan. Mereka melihat bahwa leaders yang ada dalam Perusahaan ini tidak memainkan perannya

dengan baik dan masih belum mampu untuk menjadi role model. Mereka dinilai kurang menyisihkan waktunya untuk memikirkan pengembangan/development dari

bawahannya karena proses coaching yang merupakan salah satu kunci people development jarang terjadi dan walaupun dilakukan, kualitasnya kurang memadai. Satu hal yang mungkin dilupakan adalah untuk melihat dari awal perjalanan

Perusahaan ini hingga sampai pada keadaan saat ini. Ternyata, sebagian besar dari pimpinan dalam organisasi ini di tahun 1998 pada saat keadaan ekonomi Indonesia memburuk dan kinerja Perusahaan menurun, harus segera mengisi jabatan-jabatan manajerial yang tadinya dipegang oleh para ekspatriat. Sejak itu fokus mereka adalah bagaimana memulihkan kinerja bisnis secepatnya sehingga people skills yang memang tidak pernah diciptakan sebelumnya tidak pernah sama sekali prioritasnya.

Mempertimbangkan hasil analisis di atas, Penulis memberikan beberapa alternatif sebagai saran yang dapat ditempuh Perusahaan. Yang pertama adalah mendesain

Leadership & Management Competencies, yang akan membantu level manajerial ke atas untuk mengembangkan people skill. Yang ke dua adalah mengadakan pelatihan teambuilding untuk seluruh pimpinan dan karyawan secara bersama sama sehingga dapat meningkatkan semangat teamwork dan pada saat yang sama mendapatkan komitmen dari seluruh karyawan. Yang ke tiga meneruskan program-program yang ada dengan lebih terstruktur sehingga tidak ada biaya tambahan dan tidak menyita waktu pimpinan maupun karyawan yang sudah sangat

disibukkan dengan kegiatan sehari-harinya (Rincian mengenai alternatif pemecahan masalah dan konsekuensi masing-masing alternatif dapat dilihat pada halaman 29).