

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Karakteristik dan Keterbatasan Riset Kualitatif

Penelitian yang dilakukan menggunakan metodologi riset kualitatif. Metode kualitatif berkaitan erat dengan paradigma interpretif. Hal ini dapat dilihat dari beberapa karakteristik di dalam penelitian ini, seperti yang dikatakan Daymon & Holloway (2002):

- Kata
Riset kualitatif berfokus pada kata, bukan pada angka.
- Keterlibatan peneliti
Instrumen utama riset kualitatif adalah peneliti yang terlibat dekat dengan orang-orang yang diteliti. Ini berbeda dengan riset kuantitatif yang di dalamnya peneliti merupakan pengamat dari orang-orang yang diteliti. Para peneliti yang menggunakan paradigma interpretif harus terlibat aktif di dalamnya sebelum menafsirkan dan menginterpretasikan praktek itu. Keterlibatan di "lapangan" memungkinkan peneliti mampu mengonsepkkan kenyataan dari sudut pandang orang-orang yang terlibat di dalamnya.
- Sudut pandang partisipan
Kehendak untuk menyelidiki dan menyajikan berbagai perspektif subjektif para partisipan berhubungan erat dengan riset kualitatif. Pengistimewaan subjektifitas juga terlihat dalam penafsiran data yang dipengaruhi oleh riwayat hidup peneliti sendiri, berikut keterlibatannya dengan orang-orang yang diteliti.
- Riset skala kecil
Peneliti kualitatif tertarik akan eksplorasi mendalam guna menghasilkan penjelasan yang kaya, terperinci, atau uraian yang menyeluruh. Oleh karena itu, responden kecil merupakan satu keharusan.
- Fokus yang holistik
Alih-alih mengarahkan perhatiannya pada satu atau dua variabel yang terisolasi, peneliti kualitatif cenderung berorientasi pada aktivitas,

pengalaman, keyakinan, dan nilai dari orang-orang yang cakupannya luas dan saling berhubungan, dalam konteks tempat mereka diposisikan. Hal ini pada akhirnya mendorong peneliti kualitatif untuk mengkaji berbagai dimensi dan relasi yang ada dalam konteks tersebut.

- Fleksibel

Walaupun peneliti mempunyai topik dan agenda yang menstimulasi risetnya, biasanya dia berkomitmen untuk menyelidiki hal-hal baru dan acap mengejutkan yang muncul saat para informan mengungkapkan minat dan pemahaman mereka. Prosedur riset mungkin tidak terstruktur, bisa diubah, dan kadang-kadang bersifat spontan.

- Proses riset

Riset kualitatif jarang menyediakan gambaran statis dari suatu fenomena. Sebagai gantinya, dia bertujuan menangkap proses-proses yang berlangsung dari waktu ke waktu.

- Latar alami

Secara keseluruhan, penyelidikan kualitatif dilaksanakan di lingkungan alami tempat orang-orang berada, seperti kantor atau lokasinya berada. Ini memungkinkan peneliti mengamati bagaimana orang-orang yang diteliti melakukan interaksi dan aktivitas rutinnnya.

- Induktif baru deduktif

Riset kualitatif cenderung diawali dengan pemikiran induktif. Kemudian, melalui proses yang berurutan, dilanjutkan dengan menerapkan pemikiran deduktif.

Karena karakteristiknya yang demikian, maka riset kualitatif ini juga memiliki **keterbatasan** dan kritik seperti yang disampaikan oleh Bryman (2001, in Daymon & Holloway, 2002):

- Subyektif

Orang-orang yang lebih berorientasi pada riset kuantitatif kadang-kadang menganggap bahwa riset kualitatif terlalu impresionis dan subyektif. Bagaimanapun, subyektifitas adalah tujuan dari riset kualitatif. Dengan memperhatikan kriteria reliabilitas dan validitas (atau otentisitas dan

kepercayaan) seperti yang akan di jelaskan di bawah, maka riset dapat memenuhi tuntutan tersebut.

- Sulit diulang atau di replikasi.

Karena peneliti menjadi instrumen utama dalam riset kualitatif, maka dalam praktiknya riset tersebut tidak mungkin bisa direplikasi.

- Permasalahan generalisasi

Riset kualitatif tidak diharapkan mewakili populasi yang lebih besar. Namun riset kualitatif menghadapi tantangan sehubungan dengan keterbatasan kesimpulan yang dibuat.

4.2 Kualitas Riset

4.3.1. Reliabilitas

Reliabilitas dalam riset kuantitatif adalah tingkat sejauh apa sebuah instrumen riset seperti angket/kuesioner, ketika digunakan lebih dari sekali akan mereproduksi hasil atau jawaban yang sama. Namun dalam riset kualitatif, peneliti adalah instrumen utamanya. Itulah sebabnya riset kualitatif tidak pernah sepenuhnya konsisten dan dapat direplikasi. Walau riset seseorang bisa diulang oleh peneliti lain, hasilnya tidak akan sama, biarpun dalam keadaan dan kondisi yang sama (Daymon & Holloway, 2002). Oleh karena itu salah satu cara untuk menjaganya adalah melakukan *audit trail*. *Audit trail* adalah catatan terperinci berisi dokumentasi data dan metode yang telah dibuat selama proyek riset berlangsung.

4.3.2. Validitas

Dalam riset kualitatif, Maxwell (dalam Daymon & Holloway, 2002) berpendapat bahwa validitas merupakan "kredibilitas uraian, kesimpulan, penjelasan, penafsiran, atau bentuk pembahasan lain". Ada tiga aspek validitas di dalam riset kualitatif yang dilakukan pada penelitian ini :

- Validitas Internal : adalah tingkatan sejauh mana temuan-temuan riset memang "benar" dan benar mencerminkan tujuan riset dan realitas dari semua pihak yang berpartisipasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan *member checking*, yaitu dengan mengkomunikasikan temuan kepada

partisipasi dan meminta komentar mereka. Beberapa strategi untuk memastikan kualitas riset akan dibahas pada sub bab berikut.

- *Generalizability* atau validitas eksternal

Agar riset kualitatif ini memiliki validitas eksternal yang dibangun melalui "generalisasi-berlandaskan-teori", maka peneliti menghubungkan temuan-temuan riset dengan literatur agar mencapai beberapa proposisi atau konsep teoritis.

- Validitas : relevansi

Menurut Hammersley (dalam Daymon & Holloway, 2002), aspek lebih lanjut dari validitas adalah relevansi. Ini berarti bahwa semua riset harus bermakna dan bermanfaat bagi mereka yang melakukan dan yang membacanya. Hal ini terkait dengan kontribusi penulisan tesis ini yang dipaparkan pada bab VI akhir.

4.3.3. Strategi untuk Memastikan Kualitas Riset

Ada beberapa cara yang telah dilakukan untuk mengetahui dan menunjukkan kualitas riset ini, berdasarkan masukan Daymon & Holloway (2002):

- **Desain riset longitudinal**

Riset dinyatakan lebih valid dan terpercaya jika peneliti pernah terlibat dalam latar atau situasi riset dalam kurun waktu tertentu. Beberapa hal yang berhubungan dengan reliabilitas dan validitas riset longitudinal adalah :

- peneliti memperoleh pemahaman yang baik mengenai konteks, dan akan mampu menghadirkan catatan dari perspektif partisipan secara meyakinkan
- Partisipan belajar untuk mempercayai peneliti, sehingga kemungkinan akan lebih jujur atau berterus terang kepadanya
- Peneliti memiliki waktu lebih panjang sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan merefleksikan asumsi-asumsinya.

Dinyatakan bahwa riset longitudinal dengan keterlibatan di lapangan yang lebih lama dapat meminimalkan bias riset. Dalam hal ini, peneliti telah

berkecimpung dan berinteraksi di dalam latar dan situasi riset dalam kurun waktu satu tahun, dan masih akan berada di dalamnya pada periode berikutnya.

- **Melakukan *member check***

Melakukan *member check* (Lincoln dan Guba, dalam Daymon & Holloway, 2002) berarti mencocokkan pemahaman mengenai data dengan orang-orang yang dikaji, dengan mengulangi atau memparafrasekan (menyatakan kembali dengan bahasa sendiri). *Member check* dalam penelitian ini dilakukan kepada beberapa partisipan di dalam pertemuan partisipan dengan peneliti.

- **Mencari kasus-kasus negatif dan penjelasan alternatif**

Validitas dan kredibilitas riset meningkat jika peneliti menemukan dan menganalisis data yang berbeda atau "kasus-kasus negatif". Artinya peneliti menemukan dan menganalisis data yang tidak konsisten dengan temuan yang lainnya atau yang bertentangan dengan pandangan sebelumnya peneliti tentang realitas. Di dalam penelitian ini ditemukan beberapa "kasus negatif" yang bertentangan dengan pemahaman realitas sebelumnya. Setelah melalui proses analisis yang dievaluasi ulang menggunakan beberapa metodologi penelitian (wawancara, observasi, pengecekan data sekunder), dan dengan melakukan reflektivitas yang disertai beberapa strategi pengecekan kualitas yang lainnya, maka diangkatlah beberapa temuan "kasus negatif" menarik yang dituangkan di dalam tesis ini.

- **Diskusi kolega (*peer debriefing*)**

Dalam beberapa titik kritis penelitian, peneliti melakukan diskusi dengan beberapa rekan dalam menganalisis data mentah penelitian dan meminta komentar terhadap penafsiran peneliti.

- **Triangulasi :**

- Triangulasi data : dilakukan dengan menggunakan beragam sumber data dari kelompok, lokasi dan waktu yang berbeda-beda, melalui data primer dan sekunder. Hal ini akan dibahas lebih lanjut pada sub bab pengumpulan data.
- Triangulasi teoritis : dilakukan dengan menggunakan beberapa kemungkinan penafsiran teoritis untuk riset ini, mengembangkan dan menguji proposisi yang berkompetisi satu sama lain melalui

beberapa literatur yang kredibel.

- Triangulasi metodologis : dilakukan dengan menggunakan beberapa metodologi yaitu : pengamatan/observasi, wawancara, dan dokumen (baik melalui data sekunder dan data primer). Beberapa temuan yang didasarkan pada satu metode akan dikonfirmasi melalui temuan yang didapat dari metodologi lainnya.

- **Rekam jejak (*audit trail*)**

Peneliti melakukan pencatatan menyangkut data dan proses yang dibuat selama riset kualitatif dilakukan (termuat di dalam lampiran).

- **Refleksivitas**

Peneliti melakukan proses refleksi secara kritis pada peran dan prasangka-prasangka sendiri yang terjadi sepanjang riset berlangsung. Berhubung peneliti adalah perangkat utama riset kualitatif, maka peneliti adalah menjadi bagian dari fenomena yang diteliti.

4.3 Etika

Prinsip etika penting untuk dipahami, diperhitungkan dan dituliskan secara jelas dalam penyusunan laporan. Hal ini dikarenakan riset melibatkan partisipan yang memiliki posisi di dalam organisasinya. Beberapa prinsip dasar etika yang dijadikan dasar panduan untuk melakukan riset ini secara etis seperti yang dikemukakan Daymon & Holloway (2002), yaitu sebagai berikut:

- Hak untuk memiliki kebebasan dan hak untuk menentukan pilihan berlandaskan informasi yang memadai. Hal ini berarti bahwa partisipan riset memiliki hak untuk menerima maupun menolak bekerjasama.
- Perlindungan dari kerugian bagi individu dan perangkat penelitian
- Privasi, meliputi jaminan anonimitas dan kerahasiaan.

Anonimitas: hak-hak privasi telah diabaikan ketika peneliti mempublikasikan temuan-temuan riset yang mengandung informasi rahasia, atau ketika peneliti mengekspos fakta-fakta rahasia sehingga partisipan bisa dilacak.

Kerahasiaan: kerahasiaan mengacu pada kesepakatan dengan masing-masing partisipan mengenai apa yang bisa dilakukan dengan data mereka (Sieber, dalam Daymon & Holloway, 2002). Beberapa partisipan membagi informasi rahasia yang bisa membahayakan karir dan reputasi dalam organisasi mereka. Sangat penting bagi peneliti untuk menghormati kepercayaan mereka.

- Kejujuran, mengenai isu-isu penghapusan, interpretasi dan penjiplakan. Jika peneliti menggunakan kata-kata, gagasan, ungkapan, atau pemikiran orang lain, dan tidak menyebutkan sumbernya, maka peneliti telah berbohong atau menjiplak.

Sehubungan dengan pemilihan topik yang menggunakan data hasil wawancara dengan beberapa pimpinan puncak perusahaan dan menyangkut nama baik mereka dan sesuai prinsip etika dan anonimitas pada metodologis riset kualitatif (Daymon & Holloway, 2002) maka Penulis akan menyamarkan beberapa informasi yang berkaitan dengan perusahaan dan responden,.

4.4 Pengumpulan Data

4.4.1. Responden

4.4.1.1. Jenis Responden

Responden dipilih dari orang-orang yang memiliki pengalaman terhadap fenomena yang diteliti. Responden merupakan responden purposif yang dipilih memiliki tujuan tertentu untuk riset dan didasarkan pada kriteria tertentu. Pada penelitian ini, responden yang diambil meliputi jenis pemilihan responden heterogren dan responden opportunistik (*opportunistic / convenience sample*).

Pemilihan terhadap responden heterogen dilakukan karena dapat mencerminkan pandangan dari kelompok yang berbeda terhadap suatu tujuan penelitian yang sama. Sementara pemilihan responden oportunistik dilakukan untuk memperkaya kajian analisis dengan menggunakan kesempatan-kesempatan yang terkadang muncul tanpa terduga selama proses riset berlangsung. Berikut adalah pemaparan lebih lanjut mengenai kedua jenis responden ini :

- Responden heterogen

Wawancara dilakukan dengan beberapa responden heterogen. Responden heterogen adalah responden yang individu-individu atau kelompok-kelompoknya berbeda satu sama lain dalam satu aspek utama (Daymon & Holloway, 2002).

- Responden Oportunistik

Melengkapi data penelitian yang dilakukan, Penulis melakukan wawancara oportunistik kepada BOD maupun eksekutif bertalenta alumni XDC. Wawancara dengan responden oportunistik yang dimaksud adalah wawancara dengan menggunakan kesempatan-kesempatan (yang kadang muncul secara tak terduga) untuk meminta informan potensial guna ambil bagian di dalam riset (Daymon & Holloway, 2002).

4.4.1.2. Kriteria Pemilihan Responden

Dalam penelitian kualitatif yang dilakukan pada tesis ini, responden yang dipilih harus memenuhi kriteria bahwa yang bersangkutan memiliki pengalaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti (pengembangan eksekutif bertalenta). Responden terdiri atas unit-unit sampling kecil yang diteliti secara mendalam. Responden yang paling sering berkisar antara empat hingga dua puluh empat informan (Daymon & Holloway, 2002). Pada karya akhir ini responden yang diambil berjumlah sebelas partisipan.

Topik yang diangkat dalam tesis ini berkaitan dengan tinjauan sistem dan mekanisme pengembangan eksekutif bertalenta, dengan mengambil studi kasus di PT X. **Pengembangan eksekutif bertalenta pada PT X hanya diikuti oleh kalangan sangat terbatas.** Mereka yang memiliki pengalaman langsung dan terlibat secara mendalam terhadap program-program pengembangan eksekutif bertalenta hanya terbatas pada tiga kelompok sebagai berikut :

- Eksekutif bertalenta alumni XDC, peserta program pengembangan.

Eksekutif bertalenta peserta program-program pengembangan ini adalah sasaran dari diselenggarakannya program-program pengembangan bagi para eksekutif bertalenta.

- Observers / mentor (Kepala bagian sumber daya manusia kantor pusat juga sebagai observer dan mentor)

Observer dalam pengembangan eksekutif bertalenta ini adalah eksekutif senior dalam PT X, yang menduduki posisi sebagai *chief corporate function* atau minimal direktur anak perusahaan. Mereka dipilih dari para eksekutif senior yang telah dilatih langsung sebagai observer oleh konsultan prinsipal dari luar negeri. Mereka berperan sebagai pengamat dalam program XDC dan menjadi mentor atau co-mentor bagi 2 - 4 eksekutif bertalenta.

- Penanggung jawab program-program pelaksana

Penanggung jawab program pelaksana berfungsi sebagai asisten kepala bagian sumber daya manusia (*chief HR*) kantor pusat dalam melakukan pengembangan eksekutif bertalenta. Adapun deskripsi pekerjaan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Melakukan sortir awal kepesertaan berdasarkan data XGMP dan rekomendasi dari *director in charge* sebagai bahan rapat kepala SDM dengan manajemen puncak dalam proses seleksi/identifikasi eksekutif bertalenta.
- Menyelenggarakan program XDC dan menemani *Chief HR* dalam mempresentasikan hasil asesmen kepada presiden direktur masing-masing perusahaan.
- Menganalisis hasil asesmen para peserta setiap batch XDC dan mengajukan saran akan pengembangan (topik dan pembicara) yang sesuai.
- Menyelenggarakan program-program pengembangan *in class* bagi pengembangan eksekutif.
- Memberikan masukan bagi pengembangan *non in class* eksekutif bertalenta kepada *chief HR*.
- Melakukan evaluasi program pengembangan *in class* yang telah berjalan

Penanggung jawab program pelaksana dalam tesis ini juga berfungsi sebagai **mitra diskusi** selama proses penelitian berlangsung.

Melihat konteks penelitian tersebut, maka kriteria awal pemilihan responden adalah bahwa keharusan akan adanya wakil responden dari dari ketiga kelompok tersebut. Karena itu terpilihlah beberapa responden mewakili para para peserta, observer dan penanggung jawab pelaksana.

Kriteria selanjutnya yang diberlakukan bagi masing-masing kelompok didasarkan kepada tujuan penelitian ini dilakukan, seperti tercantum pada bab I. Berikut adalah pembahasan lebih lanjut tentang kriteria pemilihannya.

Kriteria pemilihan responden peserta mengacu kepada hal-hal sebagai berikut:

1. Responden peserta diambil adalah pada eksekutif bertalenta yang telah mendapatkan promosi.
2. Responden diambil mewakili berbagai fungsi yaitu *marketing, finance, operation, HR* dan *engineering*.
3. Responden peserta diambil berada pada posisi direktur.
4. Responden diambil mewakili kelompok eksekutif yang sering dimintai pendapat dan dilibatkan dalam proyek di kantor pusat. Keseringan mereka dilibatkan dikarenakan mereka dipersepsi manajemen sebagai eksekutif yang masukannya berbobot dan tidak memihak kepentingan perusahaannya sendiri.

Tabel 4.1. Kriteria Responden dan Responden Terpilih

Kriteria	Responden
1. Frekuensi diminta memberikan masukan oleh kantor pusat	1. TA 2. HA
2. Fungsi mewakili : <i>marketing, engineering, operation, finance, human resource</i>	3. RA 4. TS 5. ES
3. Posisi Direktur	
4. Promosi	

Sumber : Data PT X, Apr 2009

Berikut adalah tabel yang menjelaskan sebaran dan validitas responden yang dipilih dengan kriteria acuan awal secara lebih terinci.

Tabel 4.2. Jumlah dan Frekuensi Keterlibatan Peserta

Batch	Nama	Frekuensi memberikan masukan	Fungsi	Posisi (Direktur atau Kadiv)	Promosi, rotasi atau tetap
Batch 1 : 2005					
1	BM	0	HR	Direktur	P
2	JJ	2	Operation	Direktur	P, R
3	TA	4	Marketing	Direktur	P
4	NI	0	Engineering	Direktur	P
5	KF	1	Engineering	Direktur	P
6	SJ	0	HR	Direktur	P
7	SL	0	Finance	Direktur	T
8	EL	0	Presdir	Direktur	P, R
9	HT	2	HR	Kepala Divisi	P, R
10	HG	1	Finance	Direktur	P, R
Batch 2 : 2006					
1	AK	0	HR		T
2	MT	0	Marketing	Direktur	R
3	ER	0	Finance	Direktur	P
4	CH				
5	HP	0	Operation	Kepala Divisi	P
6	PP	0	Engineering	Kepala Divisi	T
7	WP	0	Presdir	Direktur	T
8	LP	0	Finance	Direktur	T
9	AM	0	Marketing	Kepala Divisi	T
10	HA	4	Engineering	Direktur	P, R
11	DW	0	Engineering	Direktur	T
12	YS	1	Finance	Direktur	P, R
Batch 3 : 2006					
1	AJ				
2	BK				
3	ND	2	HR	Direktur	P, R
4	EN				
5	WU	0	HR	Direktur	P
6	RA	3	Operation	Direktur	P
7	EG	0	Operation	Direktur	P, R
8	LA	0	Engineering	Direktur	T
9	AM	0	Engineering	Direktur	T
10	JA	3	Engineering	Direktur	P, R
11	JT	0	Operation	Kepala Divisi	T
12	DS				
Batch 4 : 2007					
1	YS	0	Marketing	Kepala Divisi	P, R
2	JM	0	Engineering	Direktur	T
3	AK	3	HR	Kepala Divisi	R
4	BS	0	Operation	Direktur	P, R
5	HY	0	Marketing	Direktur	P, R
6	WI	0	Marketing	Direktur	P, R
7	LI	0	Finance	Kepala Divisi	T
8	SN	2	HR	Kepala Divisi	P
9	KT	1	Marketing	Direktur	T
10	TS	2	Finance	Direktur	P
11	HA				
12	MR	0	Marketing	Direktur	T
Batch 5 : 2007					
1	ES	4	HR	Direktur	P, R
2	KS	1	Engineering	Kepala Divisi	T
3	BW	0	Operation	Kepala Divisi	T
4	RC	2	Operation	Direktur	P
5	NT	1	Finance	Direktur	P, R
6	FR	0	Operation	Direktur	P
7	KA	0	Operation	Kepala Divisi	T
8	WI	0	Marketing	Kepala Divisi	T
9	BL	0	Operation	Direktur	T
10	CO	0	Operation	Direktur	T
11	ST	0	Engineering	Direktur	T
12	AH	0	Engineering	Kepala Divisi	T

Sumber : Data PT X, Apr 2009

Kriteria pemilihan responden observer mengacu kepada kriteria bahwa responden observer minimal telah mengikuti proses XDC selama empat kali atau lebih. Sebagai gambaran bahwa sebagian besar observer hanya mengikut 1-2 kali proses observasi dalam XDC. Hal ini dikarenakan kesibukan dan keterbatasan waktu mereka. Hanya observer yang benar-benar telah berkomitmen terhadap pengembangan karyawan bertalenta yang mau meluangkan waktu mereka untuk menjadi observer selama empat atau bahkan lima kali (keseluruhan) selama batch XDC. Berikut adalah matriks yang menggambarkan pemilihan responden dari observer yang telah minimal empat kali menjadi observer dalam program XDC.

Tabel 4.3. Jumlah dan Frekuensi Keterlibatan Observer

NO.	NAME	2005	2006	2006	2007	2007	FREQ
1	JA					1	1
2	SM	1	1	1	1	1	5
3	DW	1	1	1		1	4
4	PS			1		1	2
5	PB			1			1
6	YL	1	1		1	1	4
7	EI	1	1		1		3
8	IS	1		1		1	3
9	DB	1		1	1		3
10	JT		1			1	2
11	SP		1				1
12	AS		1		1	1	3
13	GH		1		1		2
14	AA			1	1	1	3
15	TN				1		1
16	JE					1	1
17	DP			1			1
18	BR				1		1
19	HP			1	1		2
20	SD					1	1
21	WW				1		1

Sumber : Data PT X, Apr 2009

Responden **penanggung jawab pelaksana** menjadi mitra diskusi selama proses penelitian berlangsung. Penulis adalah salah satu dari penanggung jawab pelaksana. Dan mitra diskusi yang dilibatkan di dalam tesis ini adalah seorang

yang telah terlibat sejak awal mula program pengembangan eksekutif bertalenta dibuat. Sebagai gambaran bahwa tim ini hanya terdiri dari tiga orang karyawan manajerial kantor pusat. Mereka melakukan koordinasi terpusat bagi pengembangan eksekutif bertalenta PT X Group. Dua dari antara tiga orang penanggung jawab telah pindah ke operasional anak perusahaan, sehingga tertinggal satu orang lama yang masih memegang program-program pengembangan eksekutif di kantor pusat sampai saat ini. Responden ini terutama yang diambil menjadi mitra diskusi mewakili penanggung jawab pelaksana pada penelitian ini.

4.4.2. Wawancara

Beberapa alasan dilakukannya wawancara pada metodologi ini, seperti dikutip dari Easterby-Smith, Thorpe dan Lowe (1991: 74), adalah sebagai berikut:

- wawancara digunakan ketika pokok materi bersifat sangat rahasia atau peka secara komersial
- wawancara digunakan ketika orang yang diwawancarai segan untuk menceritakan kebenaran suatu isu, kecuali jika diceritakan secara rahasia dalam situasi tatap muka *one-to-one*
- wawancara digunakan ketika *logika step-by step* dari suatu situasi tidaklah jelas

4.5.2.1 . Jenis Wawancara

Ada beberapa jenis wawancara (Daymon & Holloway, 2002) :

- Wawancara tidak terstruktur, tidak distandarisasi

Wawancara tidak terstruktur menghasilkan data paling kaya, dan sering mengungkap bukti mengejutkan, tetapi juga mempunyai "dross rate" (yitu: jumlah material yang tidak bermanfaat untuk riset), terutama jika peneliti kurang berpengalaman dalam melakukan wawancara.

- Wawancara semi terstruktur

Wawancara semi-terstruktur atau terfokus paling sering digunakan dalam riset kualitatif. Pertanyaan-pertanyaan yang dibuat di dalam panduan wawancara

diikuti, namun tidak hanya dibatasi pada pertanyaan-pertanyaan tersebut. Urutannya pun tidak perlu selalu harus sama. Wawancara dapat memilih aspek mana yang akan digali lebih lanjut, dan mana yang tidak. **Penelitian di dalam tesis ini menggunakan jenis ini di dalam proses wawancaranya.**

- Wawancara terstruktur atau terstandarisasi

Wawancara terstandar menyerupai daftar pertanyaan survei tertulis, dan jarang digunakan oleh peneliti kualitatif. Pertanyaan yang telah direncanakan sebelumnya diajukan persis sama dan dengan urutan yang sama kepada semua informan. Wawancara ini pada umumnya tidak mampu menggali temuan-temuan lebih lanjut yang mendalam.

- Wawancara online

Wawancara yang dilakukan dengan media komputer seperti chatting, email, dan media elektronik komputer lainnya.

4.5.2.2 . Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan eksplorasi yang tidak bersifat mengarahkan, tetapi mampu memandu tanggapan ke arah topik penelitian. Pertanyaan di dalam wawancara mencakup (namun tidak dibatasi) dari beberapa hal yang sama. Namun di dalam proses dilakukannya wawancara pertanyaan dapat berkembang sesuai penggalian topik yang dinilai masih relevan dan mengarah kepada kedalaman temuan.

Pertanyaan dalam acuan awal ini didesain dengan mengacu kepada pokok permasalahan dan tujuan penelitian seperti yang dicantumkan di dalam bab I. Proses perumusan pertanyaan juga dilakukan dengan memperhatikan masukan dari *peer-debriefing* yang dikaitkan dengan hasil proses observasi yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut adalah cakupan beberapa pertanyaan yang dijadikan acuan awal di dalam melakukan wawancara, dikaitkan dengan tujuan penelitian :

1. Berkaitan dengan proses identifikasi eksekutif bertalenta :
 - Bagaimana proses seleksi kandidat eksekutif bertalenta saat ini?
2. Berkaitan dengan mekanisme dan dinamika pengembangan pada eksekutif bertalenta:

- a. Bagaimana pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan?
 - b. Bagaimana dengan pengembangan eksekutif bertalenta?
 - c. Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?
 - d. Bagaimana penyelenggaraan XDC (*PT X Development Centre*) saat ini?
 - e. Bagaimana penyelenggaraan program-program lanjutan XDC: *benchmarking, workshop* dan *sharing seminar*, dan lain-lain?
 - f. Bagaimana penyelenggaraan *coaching, mentoring*, dan tindak lanjut program di tempat masing-masing?
 - g. Hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan eksekutif ?
3. Berkaitan dengan evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengembangan eksekutif bertalenta:
- a. Hal-hal apa yang dapat disempurnakan dari program-program tersebut (*in class* maupun *non in class*)?
 - b. Bentuk pengembangan apa yang paling cocok bagi eksekutif bertalenta?
 - c. Secara keseluruhan adakah saran atau tambahan bagi pengembangan eksekutif bertalenta lainnya?

Selama wawancara berlangsung, peneliti dengan seijin partisipan melakukan proses pencatatan. Catatan ini yang setelah wawancara selesai segera dituangkan di dalam transkrip yang terstruktur.

Walaupun wawancara memberikan banyak manfaat berupa sifatnya yang fleksibel sehingga memungkinkan penggalian lebih mendalam, namun di sisi lain wawancara menyita banyak waktu dan tenaga. Waktu dan tenaga ketika melakukan wawancara partisipan, dan terutama ketika melakukan analisis data.

4.4.3. Observasi

Observasi merupakan dasar fundamental dari semua metode riset. Pada riset kualitatif yang dilakukan ini, peneliti selalu memperhatikan segala sesuatu

ketika melakukan riset untuk memperoleh bukti lebih banyak yang akan membantu memahami konteks riset. Sebagai metode riset, observasi memiliki potensi luar biasa dalam riset longitudinal. Observasi memiliki kekuatan karena metode ini lebih tersamar (*unobstrusive*) dan lebih sedikit mengintervensi atau mengganggu latar belakan/ informan (*disruptive*). Kendati demikian, sangat jarang sebuah riset hanya mengandalkan metode observasi (Daymon & Holloway, 2002), karena itu maka peneliti menggunakan metode-metode penelitian lain agar dapat saling melengkapi satu sama lain dan menjamin kualitas penelitian.

4.4.4. Metode Kualitatif Lainnya

Pengumpulan data dengan metode kualitatif lainnya dilakukan melalui pengumpulan data sekunder berupa beberapa dokumen, notulen rapat dan catatan dari *focus group discussion* yang dilakukan sebelum penelitian dalam rangka pembuatan tesis ini diadakan.

4.5. Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data kualitatif ini tidak dimulai ketika pengumpulan data telah selesai, tetapi sesungguhnya berlangsung sepanjang riset dikerjakan. Proses analisis dan interpretasi data meliputi hal-hal sebagai berikut :

- Pengumpulan data

Data dikumpulkan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen-dokumen sekunder. Setelah data dikumpulkan lalu data dirapikan dan dilakukan pengecekan terhadap kelengkapannya.

- Membuat pembuatan dan analisis transkrip

Transkrip hasil wawancara responden lalu dibuat seperti dicantumkan pada lampiran 4.

- Melakukan koding dan kategorisasi (lampiran 5)

Proses koding dilakukan dengan menandai beberapa bagian penting dari data. Kode memudahkan peneliti meminimalkan dan menyederhanakan bukti-bukti, sehingga dapat dipertimbangkan. Hasil koding yang membuat data terpisah-pisah menjadi berbagai kategori yang berbeda, maka tahap selanjutnya

peneliti menyatukan data tersebut menjadi lebih stabil, rapi dan logis dengan didasarkan pengkategorian sesuai tujuan pembuatan tesis ini.

- Penentuan pola (lampiran 6)

Patton (dalam Daymon & Hollowan, 2002) mencatat, saat tema dan pola dalam data berhasil ditemukan, peneliti dapat mengklasifikasikannya dalam dua cara : pertama, sesuai definisi yang digunakan para partisipan; atau kedua, sesuai istilah yang dibuat peneliti untuk kategori-kategori yang label dan istilahnya tidak dipunyai partisipan.

Dalam penelitian ini, klasifikasi dilakukan dengan menggunakan cara kedua. Klasifikasi dilakukan peneliti berdasarkan perumusan tujuan penelitian seperti yang tercantum dalam bab I. Proses pengklasifikasian ini juga didapatkan dari masukan dalam proses *peer debriefing* serta observasi tatanan penelitian yang terjadi di lapangan.

Setelah pola dan tema utama terlihat jelas, peneliti mulai mengembangkan proposisi-proposisi penelitian dan menguji kebenaran melalui data primer dan sekunder lainnya sebelum mencapai kesimpulan. Dengan terus-menerus mencari dalam data, peneliti menantang hipotesis yang muncul, mencari pola-pola negatif, dan menggabungkannya dalam kontruksi yang lebih luas.

- Mengumpulkan dan menganalisis data lanjutan

Dari hasil analisis terhadap hasil wawancara lalu peneliti mengumpulkan beberapa data lanjutan yang dapat digunakan untuk memperjelas temuan atau permasalahan terhadap penelitian yang dilakukan.

- Analisis dan evaluasi penafsiran

Lindlof (dalam Daymon & Hollowan, 2002) menggambarkan analisis sebagai “persoalan mendengarkan suara-suara orang lain dan menentukan suara-suara apa yang akan dicantumkan, serta bagaimana suara tersebut akan dirangkai bersama-sama”. Analisis juga merupakan persoalan menjelaskan suara-suara tersebut dengan memberikan makna pada data yang telah dikumpulkan dan dianalisis, serta membandingkannya dengan kesimpulan para peneliti lain yang telah mempublikasikan riset yang relevan.

Tidak semua riset kualitatif memunculkan teori. Demikian pula pada tesis ini. Tesis ini bersifat deskriptif analitis, bermaksud untuk mengilustrasikan atau

memberikan kaitan antara data dan pengetahuan teoritis guna menemukan permasalahan dan memetakan pengembangan eksekutif bertalenta dalam lingkup PT X.

Patton (1990, in Daymon & Hollowan, 2002) menulis, analisis kualitatif harus bermakna, berguna dan kredibel. Jika kesimpulan berhubungan langsung dengan pertanyaan yang diajukan, analisis dinyatakan bermakna. Jika interpretasi data dimengerti oleh para pembaca dan disajikan dengan jelas, maka analisis akan berguna. Akhirnya, agar kredibel, Peneliti harus menunjukkan bahwa sudut pandang yang disajikan akan menjadi penelitian yang tidak terbantahkan dengan mengacu pada validitas dan reliabilitas (seperti yang telah dijelaskan sebelumnya).

Memenuhi tuntutan di atas, maka aspek penting yang telah dilakukan :

4. Mencari penjelasan alternatif dan kasus negatif.

Dalam hal ini peneliti berpikir tentang kemungkinan lain yang logis, kemudian mencari data yang mendukung kemungkinan tersebut. Bila tidak didapat bukti pendukung yang kuat untuk memberi penjelasan alternatif, maka penjelasan yang ditawarkan dianggap sebagai yang paling masuk akal.

5. Melakukan "member check"

Seperti telah dijelaskan dalam sub bab sebelumnya, peneliti melakukan member check dengan memaparkan beberapa interpretasi terhadap data yang telah dikumpulkan kepada beberapa partisipan untuk mendapatkan konfirmasi.

6. Reflektif terhadap interpretasi

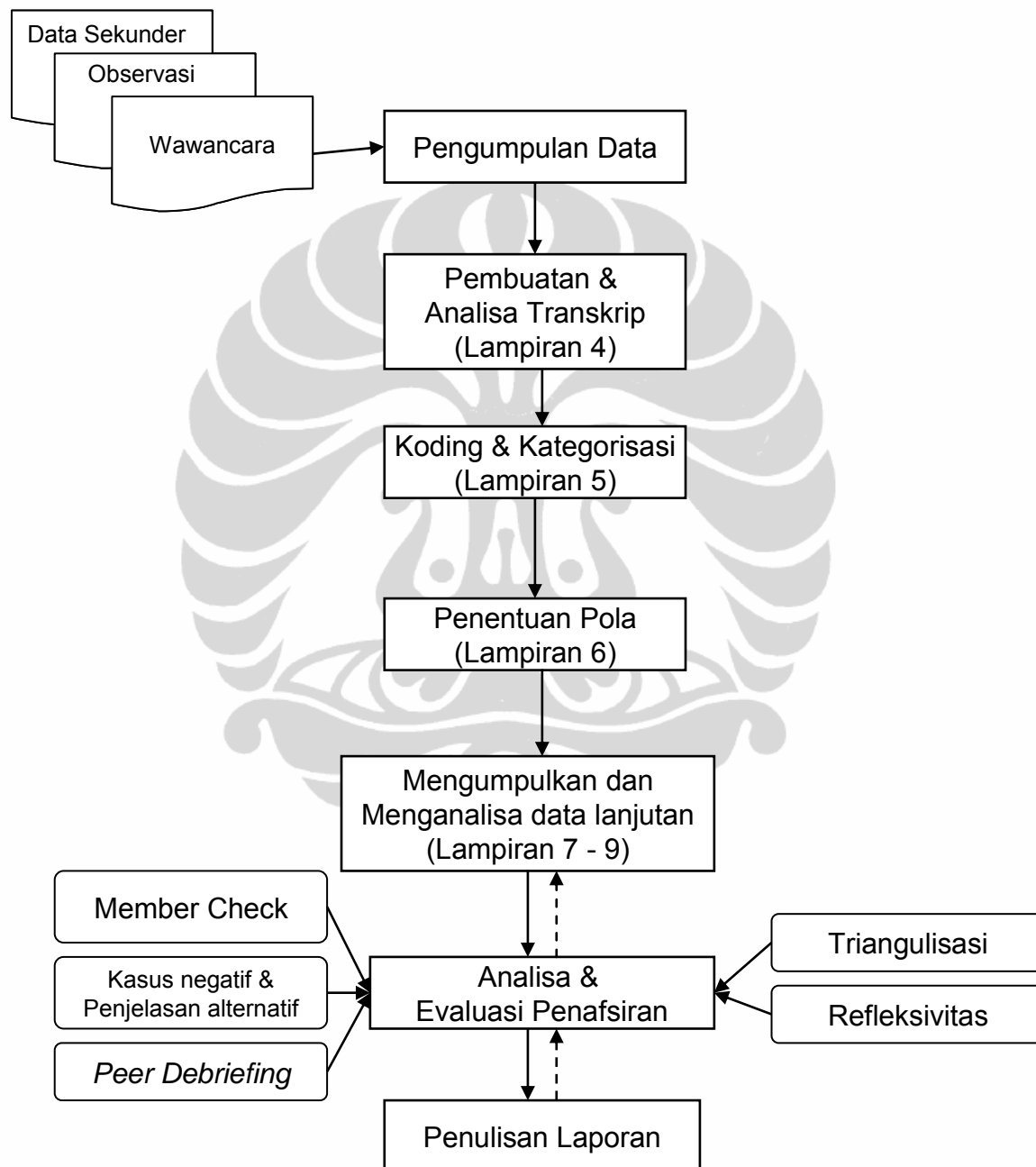
Ketika melakukan evaluasi penafsiran data, peneliti berefleksi pada implikasi-implikasi metode, bias dan pilihan-pilihan riset dikaitkan dengan disiplin pengetahuan dalam disiplin ilmu sumber daya manusia pada umumnya dan manajemen talenta pada khususnya.

- Penulisan laporan

Setelah melalui keseluruhan proses dalam penelitian sebagai penunjang n tesis ini, maka penulis lalu menuangkannya dalam bentuk laporan karya akhir. Penulisan laporan dilakukan sedikit demi sedikit dengan melakukan pengecekan kembali pada data yang berhasil dikumpulkan. Keseluruhan proses penelitian ini

dilakukan secara timbal balik, artinya bila ada temuan pada proses selanjutnya, maka peneliti dapat kembali mengacu kepada proses sebelumnya.

Bila digambarkan di dalam satu bagan, maka jalinan proses keseluruhan penelitian dapat dilihat pada bagan berikut :



Gambar 4.1. Jalinan Proses Pengumpulan Data dan Analisis

Sumber : Proses penelitian, Maret-Juli 2009

BAB V

TEMUAN & PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap data primer maupun data sekunder maka secara garis besar beberapa temuan hasil analisis dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama:

- Hal-hal yang berkaitan dengan identifikasi karyawan bertalenta pada jenjang eksekutif dikategorikan dalam sub bab "**Identifikasi Eksekutif Bertalenta**"
- Hal-hal yang berkaitan dengan pendapat tentang mekanisme dan dinamika proses pengembangan eksekutif bertalenta dikategorisasi dalam sub bab "Pengembangan Eksekutif Bertalenta". Sub bab ini terbagi lagi menjadi dua :
 - o Hal-hal yang berkaitan dengan mekanisme dan dinamika pengembangan pada hal-hal yang **tidak terikat** pembelajaran di dalam kelas dikategorisasi menjadi "**Non Program** (pengembangan *non-in class*)"
 - o Hal-hal yang berkaitan dengan mekanisme dan dinamika pengembangan pada program-program yg berkaitan dengan penyelenggaraan di dalam kelas pada waktu singkat dikategorisasi menjadi "**Program** (pengembangan *in-class*).
- Hal-hal yang berkaitan dengan harapan akan hasil atau monitoring setelah pengembangan eksekutif bertalenta dijalankan dikategorisasi dalam sub bab "**Evaluasi Eksekutif Bertalenta**".

Berikut adalah pemaparan dan kajian akademis secara lebih mendetail.

5.1. Temuan Responden

5.1.1. Responden AT

Latar belakang pendidikan fakultas ekonomi dari sebuah universitas terkemuka di Jakarta membawa responden ini pernah bekerja pada kantor akuntan publik dan menjabat sebagai asisten manajer finance & accounting pada sebuah perusahaan besar di Jakarta. Karirnya kemudian berpindah ke PT X dan

memasuki bagian parts. Disana karirnya meningkat terus seiring dengan prestasinya yang selalu di atas rata-rata sampai berhasil memegang divisi parts. Lalu beliau pun berpindah karir ke bagian marketing pada perusahaan yang sama, dan kini posisinya adalah sebagai direktur marketing pada sebuah perusahaan otomotif di bawah PT X.

Dalam 21 tahun (sejak awal mula responden bekerja) responden berhasil menduduki posisi direktur. Walau berbeda dengan latar belakang pendidikannya, namun marketing sejak dipegang yang bersangkutan berhasil membawa merk ini melesat mengalahkan persaingan ketat kompetitor-kompetitornya.

Pengembangan yang diberikan kepada yang bersangkutan sangat bervariasi. Sejak lulus XGMP pada tahun 2000, yang bersangkutan mengikuti program *Asia Works* dan *Value Innovation Workshop* sebelum mengikuti PT X *Development Centre* pada tahun 2005. Setelah XDC, beliau ikut dalam pelatihan penyegaran kompetensi kepemimpinan, *executive workshop* dengan pembicara salah satu presiden direktur perusahaan multinasional, dan *executive sharing* oleh dua dari pemenang *the best CEO*. Responden juga mengikuti program *benchmarking* ke salah satu hotel terkemuka di Bali, yang dilanjutkan dengan proyek bisnis pada salah satu perusahaan otomotif, dengan melibatkan dua orang rekannya dari perusahaan yang berbeda untuk mewujudkan pengembangan bisnis di perusahaan otomotif tersebut. Responden juga beberapa kali diminta mensharingkan pengalamannya dalam memimpin pada program-program kepemimpinan di XMDI.

Berdasarkan proses wawancara yang dilakukan, berikut adalah pendapat responden mengenai pengembangan eksekutif bertalenta yang ada di PT X:

a. Identifikasi eksekutif bertalenta

Menurut responden, dahulu pengembangan eksekutif bertalenta cenderung hanya menjangkau mereka yang ada di dalam kekuasaan saja, namun sejak adanya daftar *Human Asset Value* (HAV) yang dikumpulkan kantor pusat dari anak-anak perusahaannya, kondisinya dirasakan sudah lebih *fair* kini. Walaupun demikian, masih belum mampu menyaring sisi sikap (*attitude*)nya.

Adanya HAV 9 kuadran akhir tahun 2008 lalu dipandang membuat kondisi jauh lebih baik dan lebih *fair*. Dahulu anak perusahaan yang lebih konservatif kalah dengan anak perusahaan yang lebih berani, namun dengan ditariknya penilaian ke kantor pusat, lebih dapat menyeimbangkan adanya penilaian dosen mahal dan dosen murah. Dan bila dahulu dalam pemilihan karyawan bertalenta masih ada unsur yang *top of mind*, karena memang belum ada petanya di PT X, tetapi dengan adanya peta dapat lebih meminimize unsur tersebut.

b. Pengembangan Eksekutif Bertalenta

Dari sisi pengembangan, AT menyatakan bahwa *on the job* lebih *powerful* dari program di dalam kelas. Hal ini disebabkan OJT memiliki *mentor*. Program di dalam kelas dipersepsi menambah wawasan namun tidak se *dasyat on the job experience*. Pada jenjang eksekutif, *on the job* diwujudkan juga melalui mekanisme rotasi. Dalam hal ini AT berpendapat bahwa kendalanya adalah kesempatan. Walau sudah bersama-sama ikut dalam program XDC, tetapi ada yang masih berada di bawah bayang-bayang atasannya. Penghalang lainnya dinyatakan biasanya biasanya berasal dari orang itu sendiri, karena itu maka tidak semua orang dengan mudah menerima rotasi sebagai suatu hal yang mudah diiyakan.

Masukan AT berkaitan dengan pengembangan non program (*non-in-class*) adalah tentang *mentor*. *Mentor* seharusnya selaras dengan pekerjaan dengan peserta, sehingga dapat mengerti dan lebih sering bertemu untuk melakukan *mentoring*. Lebih baik juga bila *Top managemet* mengenal eksekutif bertalenta satu persatu lebih mendalam, seperti yang dahulu pernah dilakukan.

Pada pengembangan program (*in-class*), AT merasakan manfaat XDC yang dikatakan bisa membuka wawasannya. Hanya masukannya berkaitan dengan XDC yaitu agar *role-player* semua disamakan orang Indonesia atau non Indo. Menurutnya, di jenjang eksekutif sudah seharusnya menguasai bahasa Inggris semua, sehingga tidak perlu dibedakan peserta tertentu dengan *role-player* berbahasa Inggris dan yang lainnya tidak.

Manfaat program penyegaran kompetensi kepemimpinan dalam pembentukan pola kepemimpinannya juga dirasakan. Masih membekas baginya

ketika instruktur waktu itu menceritakan sebuah cerita tentang contoh kepemimpinan. Masukannya berkaitan dengan kasus yang menurutnya harus dilakukan pembaharuan terus menerus.

Workshop atau pelatihan eksekutif tidak membawa banyak manfaat bagianya, karena menurutnya materi yang dibawakan tidak bisa diterapkan di tempat kerjanya. Tetapi responden merasakan banyak mendapatkan manfaat dari benchmarking, yang insightnya langsung dapat diterapkan di perusahaannya. Usulannya berkaitan dengan hal ini adalah supaya dalam penyelenggaraan program pesertanya lebih terpilih dan disesuaikan dengan jenis dan bidang bisnis dalam pekerjaannya. Sehingga program yang diberikan dapat lebih mengena dan dibawa ke tempat kerjanya.

c. Evaluasi dan Penyempurnaan

Responden menyatakan bahwa saat ini dalam pengembangan karyawan bertalenta masih lebih fokus kepada pengembangan *knowledge dan skill*. Responden memberikan contoh pada suatu perusahaan multinasional terkemuka, bahwa mereka memperhtaikan karyawan bertalenta sampai kepada hasil *general check up* nya. Mereka memonitor dan memberikan pembekalan untuk karyawan tersebut menjaga kesehatan sesuai hasil pemeriksaan kesehatan mereka. Menurut responden, hal ini baik untuk diterapkan di PT X pula.

5.1.2. Responden HA

Latar belakang pendidikan responden berasal dari teknik mesin salah satu universitas terkemuka di Bandung. Setelah bekerja beberapa lama di bagian teknik anak perusahaan PT X sampai karirnya menjadi kepala departemen produksi dan kualitas, yang bersangkutan lalu melanjutkan mengambil gelar MM pada sebuah sekolah bisnis terkemuka di Jakarta. Sekitar tahun 1999 perusahaannya mengalami merger, dan posisi beliau meningkat menjadi kepala divisi teknik. Tahun berikutnya responden dirotasi ke perusahaan agribisnis, lalu tiga tahun kemudian responden dirotasi dan dipercaya untuk menjadi direktur pada salah satu perusahaan komponen PT X. Tahun 2005 lalu beliau ditarik kembali ke perusahaan otomotif awal tempat responden bekerja, memegang

jabatan sebagai sub direktur, sebelum akhirnya di tahun 2007 yang bersangkutan diangkat sebagai direktur produksi dan teknik.

Dalam 18 tahun (sejak awal mula responden bekerja) responden berhasil menduduki posisi direktur. Dan pada perjalanan karirnya, yang bersangkutan telah berpindah empat perusahaan dalam sembilan posisi, pada fungsi teknik, produksi, *quality*, *plymill*, dan jenjang direktur.

Pengembangan yang diberikan kepada yang bersangkutan sangat bervariasi. Sejak lulus XGMP pada tahun 1997, yang bersangkutan mengikuti program *Value Innovation Workshop* sebelum mengikuti PT X *Development Centre* pada tahun 2006. Setelah XDC, beliau ikut dalam pelatihan penyegaran kompetensi kepemimpinan, *executive workshop* dengan pembicara salah satu presiden direktur perusahaan multinasional, dan *executive sharing* oleh salah satu pemenang the best CEO. Responden juga beberapa kali diminta sebagai pengajar pada program-program kepemimpinan di XMDI. Selain itu responden juga mengikuti program *benchmarking* yang dilanjutkan dengan proyek bisnis lintas fungsi untuk membuat sepeda motor Indonesia. Proyek ini berjalan bersama dengan dua orang rekannya pada perusahaan yang berbeda. Sayangnya proyek ini hanya berjalan sekitar tiga bulan lalu menjadi tersendat dan akhirnya tidak dilanjutkan karena kurang mendapat persetujuan dari prinsipal.

Berdasarkan proses wawancara yang dilakukan, berikut adalah pendapat responden mengenai pengembangan eksekutif bertalenta yang ada di PT X:

a. **Identifikasi eksekutif bertalenta**

Responden mengatakan bahwa menurutnya, tidak semua yang ikut XDC adalah yang *the real kader*. Responden melihat khususnya pada batch tertentu, beberapa orang dipertanyakan kualitasnya. Yang bersangkutan juga menyatakan bahwa proses penyaringan terdahulu terkadang ada unsur labelling, sehingga ada orang-orang tertentu yang pernah berbuat salah dan menjadi diingat selamanya oleh manajemen. Karena itu HA menyarankan bahwa proses seleksi dalam identifikasi eksekutif bertalenta harus dibenahi sehingga bisa benar-benar menjangkau pada kader.

b. Pengembangan eksekutif bertalenta

Pengembangan di PT X menurut HA telah cukup baik karena telah banyak yang dilakukan di PT X. Hanya *follow up* nya yang kurang konsisten dilakukan. Pengembangan baginya terdiri dari informal (*in-class*) dan non formal (*on the job*). Dan yang lebih efektif bagi eksekutif menurutnya adalah pengembangan dalam bentuk non formal (*on the job experience lewat rotasi atau diberikan exposure di tempat lain*). Dalam hal ini HA menyarankan agar rotasi dapat di mulai sejak dari level menengah, dan bukan hanya di level atas saja, yang mungkin menimbulkan resiko yang lebih besar. Idealnya dalam rotasi seseorang berada di tempatnya 3-5 tahun sebelum bergerak pada tempat lainnya.

Salah satu kendala dalam rotasi adalah menerima perubahan. Dengan semakin tua usia, dikatakannya perubahan semakin tidak mudah. Sehingga ketika ditawarkan di tempat baru, tidak semua orang akan menerima dengan mudah. Seorang yang telah berada dalam *comfort zone* nya akan sangat sulit berpindah ke tempat lain.

Kendala lain yaitu masih adanya perbedaan *believe* dimana rotasi sebagai pengembangan atau rotasi sebagai pembersihan rumah. *Believe* ini yang harus disamakan.

Komitmen atasan menjadi salah satu kunci dari keberhasilan rotasi ini. Rotasi berbeda fungsi awalnya memang tentangannya banyak Tapi nyatanya berjalan. Semuanya ini dikarenakan dukungan dari pimpinan puncak yang sering menyuarakan kebaikan-kebaikan rotasi di dalam setiap perjalanan keliling gembanya.

Dalam pengembangan melalui program, HA tidak sepenuhnya setuju dengan metode pemotretan melalui XDC. Baginya XDC harus dikaitkan dengan realitas sehari-hari, dan tidak bisa dari potret selama 1-2 hari saja. Proses XDC juga dilihat tidak standart antar satu peserta dengan yang lainnya.

HA mendapatkan banyak manfaat dari *executive workshop* yang diikutinya. Beberapa hal didapatnya untuk dapat diterapkan di perusahaannya. Responden juga mmerasakan manfaat dalam pengembangan melalui pengajaran di kelas. Dengan mengajar, responden menjadi belajar kembali. Sebaliknya, responden agak keberatan dengan benchmarking yang diikuti dengan pembuatan

proyek. Baginya, pembuatan proyek menjadi beban di tempatnya tidak menjadi atau dimasukkan ke dalam target kinerjanya, dan karena monitoring kantor pusat juga kurang dalam pelaksanaannya, maka proyek tersebut berhenti di tengah.

c. Evaluasi dan penyempurnaan

HA tidak berpendapat banyak tentang evaluasi yang perlu dilakukan. Namun yang ditekankan berkali-kali ketika melakukan wawancara dengannya adalah *follow up* konsisten yang perlu dilakukan pada setiap program-program pengembangan eksekutif.

5.1.3. Responden RA

Berawal dari latar belakang pendidikan pada sebuah universitas jurusan ekonomi di Jakarta, RA kemudian masuk langsung pada salah satu perusahaan jasa keuangan di PT X. Awal karirnya pada tahun 1991 dimulai sebagai audit staf. Setelah beberapa tahun kemudian yang bersangkutan pindah sebagai kepala departemen *branch operating support*. Karirnya lalu beranjak menjadi kepala divisi bagian operasi, sampai pada tahun 2006 yang lalu responden dipercaya sebagai direktur operasi yang membawahi operasi seluruh cabang di Indonesia.

Pengembangan yang diberikan kepada yang bersangkutan sangat bervariasi. Sejak lulus XGMP pada tahun 2000, yang bersangkutan mengikuti beberapa program pengembangan teknis berkaitan dengan industri jasa keuangan. Pada tahun 2007 responden mengikuti PT X Development Centre. Setelah XDC, beliau ikut dalam pelatihan penyegaran kompetensi kepemimpinan, *executive workshop*, program *benchmarking*, dan *executive sharing* oleh dua dari pemenang *the best CEO*. Responden dikenal sebagai pengajar pada program-program kepemimpinan pada perusahaan jasa keuangan di tempatnya, karena memang pada perusahaannya mengharuskan seluruh BOD nya menjadi staf pengajar tetap program-program kepemimpinan mereka. Proyek bisnis lintas fungsi yang diberikan kepada responden berikut beberapa orang rekannya terhenti di tengah jalan karena kurang dilakukannya *review* terhadap proyek tersebut.

Sebagai gambaran, figur beliau adalah seorang yang tenang dan selalu tersenyum membuatnya dikesankan ramah oleh banyak orang. Pemikirannya selalu positif. Responden bukan seorang yang terlihat menggebu atau penuh

ambisi ketika melakukan sesuatu, namun responden terlihat senantiasa mencintai pekerjaan dan perusahaannya.

Berdasarkan proses wawancara yang dilakukan, berikut adalah pendapat responden mengenai pengembangan eksekutif bertalenta yang ada di PT X:

a. Identifikasi eksekutif bertalenta

Responden tidak berbicara apapun mengenai identifikasi eksekutif bertalenta.

b. Pengembangan eksekutif bertalenta

Menurut responden, secara keseluruhan, PT X sudah memiliki pengembangan eksekutif dengan variasi program yang relatif banyak. Pengembangan yang cocok menurutnya adalah *workshop* yang membekali pesertanya dengan *tools* sederhana yang dapat diterapkan di pekerjaan. Dengan adanya *executive workshop* dengan pembicara dari salah satu perusahaan multinasional terkemuka, maka menurutnya dapat membuka pandangan eksekutif akan hal-hal dan *tools* yang ada di dunia luar. Hal ini membuat eksekutif tersebut berkembang. Sementara seminar dan sharing eksekutif sifatnya hanya merupakan penyegaran saja katanya.

Responden menyambut baik adanya XDC sebagai salah satu bentuk pengembangan eksekutif bertalenta. Namun masukannya adalah supaya sebelum XDC telah dapat dibekali hal-hal yang menjadi kelebihan dan kekurangannya dari kehidupan sehari-hari, yang didapat dari atasannya. Dengan demikian penilaian di XDC mendapatkan potret yang lebih lengkap. Masukan lainnya berkenaan dengan pengiriman laporan yang jaraknya agak jauh dari program ketika selesai dilaksanakan.

Mencintai dan menikmati pekerjaan adalah salah satu yang terpenting baginya. Bila eksekutif tidak mencintai pekerjaannya, pasti pengembangannya tidak akan maksimal. Namun bila yang bersangkutan mencintai pekerjaannya, maka komitmen dan ide-ide kreatif akan muncul dan diwujudkan untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan. Hal ini menurutnya sangat penting.

c. Evaluasi dan penyempurnaan

Evaluasi dan penyempurnaan yang diberikan responden sudah terkait dan dimasukkan ke dalam pengembangan yang telah dibahas sebelumnya.

5.1.4. Responden ES

Responden memiliki latar belakang pendidikan S1 dari teknik mesin salah satu universitas terkemuka di Malang. Masuk pertama kali di PT X pada tahun 1991 sebagai staf di Technical Development Division kantor pusat PT X, lalu pindah ke divisi Efisiensi sebagai *Team Leader*. Ketika divisi ini dibubarkan, yang bersangkutan lalu diminta memegang *Environment & Sosial Responsibility Division*. Lima tahun setelah menjabat kepala divisi, responden diminta menjabat rangkap di salah satu anak perusahaan PT X yang bergerak di infrastruktur, sebagai Direktur SDM. Akhirnya pada 2007 yang lalu yang bersangkutan dirotasi sekaligus promosi ke salah satu perusahaan alat berat PT X sebagai direktur SDM.

Perjalanan karirnya sehingga berhasil menjadi direktur ditempuh dalam 16 tahun masa kerja. Selama ini responden dicitrakan sebagai individu yang senantiasa berprestasi, pekerja keras, dan selalu berusaha mencapai yang terbaik dalam apapun pekerjaan yang digelutinya.

Pengembangan yang diberikan kepada yang bersangkutan sangat bervariasi. Lulus XGMP di tahun 2001, dan mengikuti XDC pada tahun 2007. Responden mengikuti berbagai pengembangan kompetensi yang terkait dengan teknis yang dibutuhkan di pekerjaannya. Yang berkaitan dengan kepemimpinan, setelah XDC, responden ikut dalam pelatihan penyegaran kompetensi kepemimpinan, *executive workshop*, dan *executive sharing* oleh dua dari pemenang *the best CEO*. Responden juga sering diminta mengajar dalam beberapa program kepemimpinan di PT XMDI.

Berdasarkan proses wawancara yang dilakukan, berikut adalah pendapat responden mengenai pengembangan eksekutif bertalenta yang ada di PT X:

a. Identifikasi eksekutif bertalenta

Identifikasi eksekutif bertalenta menurut ES masih lebih didasarkan kepada usulan atasan sebagai sponsor yang bersangkutan. Responden menyarankan agar bagian SDM kantor pusat mempunyai informasi yang benar-benar lengkap mengenai calon-calonnya sehingga seleksi dapat dilakukan dengan lebih baik. Seleksi selain dari rekomendasi atasan, perlu juga melihat potensinya, karena itu diperlukan data yang lebih banyak mengenai calon-calon tersebut. Responden juga menyambut positif dengan adanya proses pemetaan HAV. Namun yang bersangkutan memberikan masukan agar proses dalam penentuan HAV pada setiap perusahaan perlu distandartkan sama praktek pelaksanaannya pada setiap perusahaan.

b. Pengembangan eksekutif bertalenta

Menurut reponden, belajar itu terlebih dengan mensintesa semua pengetahuan yang didapat dari berbagai ilmu. Apapun bentuknya pengembangannya, sebenarnya baik dan positif selama pesertanya mendapatkan manfaat. Pengembangan pada PT X menurut responden sudah bagus. Kekurangannya adalah pada *post developmentnya*, sedangkan keberhasilan pengembangan eksekutif lebih mengacu kepada *post developmentnya*.

Ketika eksekutif mengikut pengembangan dalam bentuk *new job role* (rotasi), perlu dipikirkan apakah perusahaan sudah menempatkan orang yang tepat pada fungsi dan waktu yang tepat. Penting juga akan adanya seorang *coach* atau *mentor* yang mengetahui limitasi *coachee* nya dan berusaha mengembangkan *coachee* nya untuk menutup gap yang terjadi. Karenanya seharusnya seorang *mentor* dan *coach* memiliki persyaratan tertentu. Misalnya seorang yang memiliki sukses story. Karena tidak mungkin seorang *coach* atau *mentor* mengajarkan bermain bola bila yang bersangkutan belum pernah bermain bola sendiri. bagian SDM kantor pusat harus menjadi orang yang melakukan penyesuaian antara *coach*, *mentor* dan peserta.

Hal ini ditambah lagi dengan atasan yang belum tentu memiliki ilmu softskills yang baik. Sehingga ketika atasan membaca laporan anak buahnya, kacamata nya bisa berbeda-beda, ditambah dengan bahasa laporan yang menggunakan bahasa asesor.

Terhadap pengembangan di dalam kelas, masukan responden berkaitan dengan tindak lanjutnya. Responden berharap ada yang bertanggung jawab untuk mengembangkan *insight* yang diperoleh dan memastikan yang bersangkutan mengimplementasikan pada bisnis unit dan pekerjaan sehari-harinya.

c. Evaluasi dan penyempurnaan

Responden menekankan pentingnya diberikan perhatian lebih kepada para eksekutif bertalenta. Hal ini terkait karena persaingan dunia bisnis yang semakin ketat dalam bajak membajak. Sehingga bila ada perusahaan lain yang memberikan perhatian lebih kepada karyawan bertalenta PT X, maka dikhawatirkan karyawan bertalenta akan berpindah ke perusahaan lain. Hal ini bisa membahayakan perusahaan karena investasi yang dilakukan menghasilkan *return on investment* tetapi bagi perusahaan lainnya.

5.1.5. Responden TS

Responden memiliki latar belakang pendidikan S1 jurusan ekonomi dari salah satu universitas terkemuka di Bandung. Setelah perjalanan karirnya selama 24 tahun responden menduduki posisi sebagai direktur finance salah satu perusahaan otomotif di PT X. Selama perjalanan karirnya responden telah berpindah dari perusahaan jasa keuangan ke perusahaan otomotif. Bermula dengan bekerja di fungsi audit, berpindah ke budget, dan saat ini menduduki posisi direktur finance.

Pengembangan yang diberikan kepada yang bersangkutan sangat bervariasi. Lulus XGMP di tahun 2002, dan mengikuti XDC pada tahun 2007. Responden mengikuti berbagai pengembangan kompetensi yang terkait dengan teknis yang dibutuhkan di pekerjaannya. Yang berkaitan dengan kepemimpinan, setelah XDC, responden ikut dalam pelatihan penyegaran kompetensi kepemimpinan, *executive workshop*, dan *executive sharing* oleh dua dari pemenang *the best CEO*.

Berdasarkan proses wawancara yang dilakukan, berikut adalah pendapat responden mengenai pengembangan eksekutif bertalenta yang ada di PT X:

a. Identifikasi eksekutif bertalenta

Responden tidak banyak mengetahui tentang proses identifikasi atau seleksi eksekutif bertalenta. Ketika diminta mengikuti XDC, responden tidak mendapatkan informasi mengenai kriteria atau proses seleksi yang telah dilakukan sebelumnya.

b. Pengembangan eksekutif bertalenta

Agak berbeda dengan responden yang lainnya, TS berpendapat bahwa *workshop* merupakan metode pengembangan yang paling efektif. Rotasi dan pembuatan proyek lintas fungsi juga dirasakan bermanfaat bagi yang bersangkutan.

Program-program pengembangan yang berjalan saat ini di PT X menurut responden telah berjalan dengan baik dan terarah, hanya yang penting adalah *follow up* terhadap program-program pengembangan yang telah dilakukan. Pengalaman yang bersangkutan setelah mengikuti XDC tidak pernah mengalami proses *mentoring*. *Coaching* yang diberikan kepadanya juga hanya berjalan secara informal, dan tidak pernah diberikan dalam bentuk formal *coaching*.

Responden memberikan usulan terhadap pengembangan *in-class* untuk XDC agar dalam XDC observer sebaiknya dibekali dengan pengalaman dalam kehidupan sehari-hari peserta juga, karena XDC hanya merupakan potret sementara, sementara dalam pekerjaan sehari-hari lebih mencerminkan kondisi sebenarnya.

Responden juga menyatakan bahwa pengembangan di jenjang eksekutif memang seharusnya menasar kepada ilmu dan implementasi dalam praktek-praktek kepemimpinan. Dan karenanya, *executive sharing* sangat menginspirasi karena merupakan perwujudan berbagi pengalaman dari pemimpin-pemimpin yang telah berhasil.

c. Evaluasi dan penyempurnaan

Beberapa masukan yang diberikan responden lebih terkait pada program-program pengembangan (seperti telah dibahas di atas). Masukan yang berkaitan dengan proses evaluasi terkait dengan proses monitoringnya. Proses *monitoring*

dipandang responden masih sangat kurang sehingga program yang sudah bagus menjadi kurang *terfollow up* dengan baik.

5.2. Temuan Umum

Setelah melakukan wawancara dengan responden, lalu dilakukan wawancara dengan para observer, dan dengan penanggung jawab pelaksana sebagai mitra diskusi selama penelitian. Dengan menggabungkan dari hasil observasi dan analisis data-data sekunder, maka berikut ini adalah temuan-temuan yang didapat dari hasil analisis keseluruhan.

5.2.1. Identifikasi Eksekutif Bertalenta

Proses identifikasi (Seleksi) eksekutif untuk menyaring para eksekutif bertalenta pertama kali dilakukan pada tahun 2005 seiring dengan akan diselenggarakannya program PT X *Development Centre* yang pertama. Seleksi yang dilakukan sejak tahun 2005 terhadap para eksekutif untuk diikutsertakan di dalam program XDC dilakukan dengan melihat nilai training XGMP, rekomendasi atasan dan persetujuan dari BOD kantor pusat. Dan mereka yang telah terpilih mengikuti XDC dikategorikan sebagai eksekutif bertalenta dalam *talent pool* PT X.

Sejak tahun 2005 - 2008, PT X telah menyelenggarakan 5 (lima) kelas XDC, dengan komposisi peserta sebagai berikut :

Tabel 5.1. Jumlah Alumni XDC

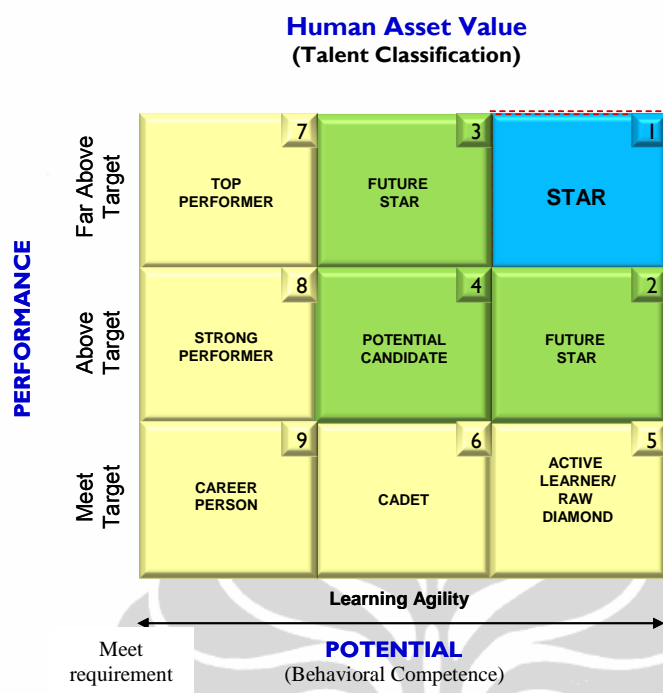
Kelas	Jumlah
Kelas pertama (2005)	10
Kelas kedua (2006)	12
Kelas ketiga (2006)	12
Kelas keempat (2007)	12
Kelas kelima (2007)	12
Total	58

Sumber : Data Assessment Centre PT X, Des 2008

Beberapa responden (YL) menyatakan bahwa proses penyaringan peserta XDC telah benar-benar menyaring eksekutif bertalenta. Hal ini disebabkan karena latar belakang responden bertempat di kantor pusat (sehingga tidak memahami kondisi di lapangan) dan mereka tidak mengetahui peta HAV para peserta XDC. Namun kontras dikemukakan oleh beberapa responden lain (SM, SS, HA, AT, DW, ES) yang menyatakan bahwa eksekutif bertalenta yang sesungguhnya belum dapat sepenuhnya tersaring dengan mekanisme seleksi yang berlangsung pada batch 1 - 5. Bias subyektifitas masih terjadi di dalam pemilihan tersebut. Tidak semua eksekutif yang terpilih sesungguhnya adalah mereka yang merupakan eksekutif bertalenta karena terkadang masih sebatas pengetahuan BOD perusahaan terhadap eksekutif yang dikenalnya. Sementara eksekutif yang jauh dari lokasi kantor pusat perusahaannya sulit untuk direkomendasikan dalam seleksi tersebut (AT). Disarankan responden (ES) bahwa *BAGIAN SDM* kantor pusat seharusnya memiliki data yang lebih lengkap mengenai profil calon-calon eksekutif bertalenta.

Akhir tahun 2008, dibuat pengukuran karyawan yang dipetakan pada peta *Human Asset Value / HAV. Tools* ini memetakan karyawan berdasarkan potensi (*behavioral competency*) berdasarkan hasil uji kompetensi dan prestasi tiga tahun terakhir bagi setiap karyawan. Kompetensi yang dimaksud adalah karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan / atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu (Palan, 2003). Keluarannya adalah peta 9 kuadran karyawan dalam satu perusahaan (*Human Asset Value map*, dengan sumbu horisontal adalah potensi (*behavioral competency*) dan sumbu vertikal adalah prestasi kerja tiga tahun terakhir (seperti yang digambarkan di dalam bab III). Karyawan yang dianggap sebagai yang terbaik adalah mereka yang berada di kuadran paling kanan dan paling atas (kuadran "star").

Di halaman berikut dapat terlihat gambaran sembilan kuadran pada peta *Human Asset Value*.



Gambar 5.1. Human Asset Value PT X

Sumber: Data PT X, Desember 2008

Berdasarkan hasil observasi terlihat bahwa peta HAV yang dimiliki oleh PT X sangat mirip dengan peta HAV yang dituliskan dalam *Leadership Pipeline* (Charan, 2001). Perbedaannya adalah ada ruang lingkup HAV yang digambarkan. *Leadership Pipeline* memetakan semua karyawan dan memasukkannya ke dalam ke 9 kuadran tersebut. Sementara PT X dalam ruang lingkup peta HAV nya tidak memetakan karyawan yang di bawah standar kinerja dan kompetensi atau yang seringkali dikenal sebagai *dead wood*. Mereka yang masuk di dalam peta HAV ini adalah hanya karyawan yang telah memenuhi standar minimal dalam kinerja dan kompetensi mereka.

Dari hasil observasi terlihat pula bahwa di luar peta HAV PT X ini masih ada dua kategori, yaitu yang bukan karyawan bertalenta (yaitu yang prestasi dan kompetensinya dibawah standar), dan yang *non talent* atau tidak dapat didefinisikan sebagai karyawan bertalenta. *Non talent* misalnya bila yang bersangkutan telah memasuki masa pensiun atau merupakan karyawan baru dalam perusahaan sehingga belum dapat dilihat kinerjanya.

Setelah peta HAV bagi eksekutif PT X grup telah dibuat, maka BOD menentukan bahwa kuadran satu sampai dengan tiga (1 – 3) adalah yang dianggap sebagai eksekutif bertalenta di PT X.

Tertarik dengan penemuan melalui metode kualitatif yang menyatakan bahwa tidak semua *talent pools* eksekutif yang diikutkan dalam program XDC merupakan *talent pool* yang sesungguhnya maka penulis pun mengumpulkan data alumni ADC (yang dianggap sebagai *talent pool* selama ini), lalu dipetakan dengan kriteria HAV. Dari data yang didapat dari PT X, maka berikut adalah tabel rinciannya :

Tabel 5.2. Tabel Alumni XDC dalam Peta HAV

HAV	Jumlah	Persen	Kategori Persentase (pembulatan)
K1	7	12.07%	46,55 % (Pembulatan: 47%)
K2	18	31.03%	
K3	2	3.45%	
K4	14	24.14%	43,10% (pembulatan: 43%)
K5	3	5.17%	
K6	2	3.45%	
K7	1	1.72%	
K8	3	5.17%	
K9	2	3.45%	10% (pembulatan)
Resign	6	10.34%	
Total	58	100%	100%

Sumber : Data yang dikumpulkan dari PT X per 1 Mei 2009

Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa ternyata hanya 47% eksekutif alumni XDC (yang selama ini diasumsikan sebagai *talent pool*) yang benar-benar adalah eksekutif bertalenta PT X. Ada 43% eksekutif (total jumlah eksekutif di kuadran 4 – 9) yang sebenarnya bukan merupakan eksekutif bertalenta. Dan ditemukan pula dari *talent pool* eksekutif, ada 10% yang telah keluar dari PT X. Jadi pendapat beberapa responden yang menyatakan bahwa tidak semua *talent pool* eksekutif PT X sesungguhnya adalah eksekutif bertalenta terbukti benar.

Pendefinisian *talent pool* dengan menggunakan metode pemetaan HAV lebih dapat mencerminkan kondisi riil, namun pada kenyataannya hal ini belum

selaras dengan praktek pengembangan yang berjalan. Beberapa eksekutif bertalenta menganggap pemetaan HAV sembilan kuadran yang berlangsung di akhir 2008 sebagai hal yang baik (AT, ES). Berdasarkan hasil observasi dan masukan dari responden (AT), pengembangan yang dilakukan masih ditujukan kepada para alumni XDC, bukan kepada para eksekutif bertalenta pada HAV kuadran 1 - 3. Tentunya hal ini sangat disayangkan karena sumber daya dan kesempatan yang ada kurang tepat mengena kepada para eksekutif bertalenta.

Program-program yang diselenggarakan untuk eksekutif merupakan program premium dengan nilai investasi yang relatif besar. Proses seleksi yang ternyata selama ini belum dapat benar-benar menyaring eksekutif bertalenta yang sesungguhnya mengakibatkan investasi yang dilakukan tidak mengarah pada sasaran yang tepat. Berikut adalah perhitungan nilai investasi yang telah diinvestasikan kepada sasaran yang kurang tepat atau sia-sia (Perincian dapat dilihat pada lampiran 7).

Tabel 5.3. Tabel Perhitungan Nilai Kesalahan Investasi

Nilai investasi 2005 – 2008 bagi program pengembangan eksekutif bertalenta	Rp 3.221.182.750,-
Eksekutif yang bukan eksekutif bertalenta	43 %
Eksekutif alumni XDC yang resign	10 %
Nilai investasi yang sia-sia : Rp 3.221.182.750 x 53%	Rp 1.707.226.858,-

Sumber : Perhitungan yang Diolah Berdasarkan Data Anggaran PT X, 2005 - 2008

Alokasi anggaran perusahaan tidak diinvestasikan seluruhnya kepada karyawan bertalenta yang tepat dikarenakan proses seleksi yang terdahulu masih belum dapat menjaring para eksekutif bertalenta yang sesungguhnya (SM, SS, YL, HA, AT). Seperti yang dikatakan Smilansky (2006) : Kunci dari perencanaan suksesi ini bukan hanya pada pengidentifikasian kandidat bagi *executive pools* dan mempersiapkan mereka sehingga mereka memiliki kapabilitas penuh pada saat dibutuhkan, tetapi juga ketika proses pemilihan.

5.2.2. Pengembangan Eksekutif Bertalenta (*Develop*)

Secara keseluruhan, pengembangan eksekutif bertalenta pada PT X telah dirasakan baik dan lebih maju dibandingkan perusahaan-perusahaan lainnya di Indonesia. Hal ini dikemukakan oleh mayoritas responden (YL, HA, RA, SS, ES, DW, TS). Namun, pengembangan kepemimpinan pada jenjang eksekutif yang efektif justru terjadi **bukan** di dalam ruang kelas (YL, HA, AT, DW, ES). Temuan ini sangat selaras dan berkaitan erat dengan literatur dan *best practices* pendukung yang menyatakan bahwa program di dalam kelas sangat kecil berdampak terhadap pengembangan eksekutif bertalenta. Hal ini konsisten dikemukakan oleh Charan (2001), Smilansky (2006) dan *best practices* dari Unilever.

Pengembangan dalam bentuk training, seminar atau lokakarya bagi mereka hanya merupakan penyegaran ilmu. Sementara dampaknya dirasa sangat kecil untuk pengembangan mereka. Pengembangan efektif justru melalui *new job role* dalam bentuk rotasi dan promosi (YL, AT, HA, DW, ES). Responden menyatakan mendapatkan banyak hal atau menjadi terdorong untuk mempelajari hal baru ketika mereka ditempatkan di tempat baru pada posisi yang berbeda. Bagi eksekutif bertalenta, dapat dikatakan bahwa pengembangan tidak hanya terjadi di waktu tertentu, melainkan terjadi setiap hari, khususnya bila mereka mendapatkan *job exposure* dan memegang *job role* yang baru.

Berdasarkan hasil observasi, PT X selain menjalankan mekanisme rotasi dan promosi, juga mengupayakan adanya proyek bersama lintas fungsi, *coaching* dan *mentoring*, serta mengharuskan para eksekutif bertalenta untuk terjun mengajar dalam program kepemimpinan di XMDI. Bentuk-bentuk pengembangan ini sebenarnya serupa, walau tidak sebanyak dan sesempurna yang telah dilakukan *best practice* Unilever.

Sebelum masuk lebih lanjut ke dalam penjelasan program (*in-class*) dan non program (*non-in-class*) dalam pengembangan eksekutif, maka berikut adalah penggambaran pembagian antara program dan non program dalam pengembangan eksekutif bertalenta pada PT X :



Gambar 5.2. Pengembangan Eksekutif Bertalenta

Sumber : Digambarkan dari Kondisi Kini di PT X, Desember 2008

Sebagai pendalaman lebih lanjut tentang beberapa temuan, maka berikut adalah pemaparan secara lebih terinci.

5.2.2.1. Non Program (*non-in-class*)

Non Program yang dimaksud adalah pengembangan eksekutif bertalenta diluar pengembangan dalam kelas. Beberapa pengembangan eksekutif bertalenta yang termasuk di dalam non program adalah sebagai berikut :

- *New job role* (rotasi dan promosi)
- Proyek bersama lintas fungsi
- *Coaching* dan *mentoring*
- Penugasan mengajar di dalam program kepemimpinan

a. *New Job Role* / Rotasi dan Promosi

Dari hasil observasi yang didukung oleh data sekunder terlihat bahwa praktek rotasi dan promosi yang dilakukan PT X tidak terbatas pada fungsi dan bisnis unit yang sama. Adanya *talent pools* akan membuat perencanaan suksesi menjadi lebih fleksibel. Suksesi bisa dicari dari talent pools tersebut, dan tidak

harus hanya mengandalkan fungsi tertentu saja (Smilansky, 2006). Kesamaan fungsi atau jenis bisnis bukan merupakan prasyarat bagi pelaksanaan rotasi atau promosi di PT X. Misalnya, seorang eksekutif bertalenta di fungsi SDM tidak selalu akan berakhir menjadi direktur SDM (*human resource*), melainkan mereka dapat saja menjadi direktur pemasaran atau produksi. Dari hasil pengamatan, hal ini terjadi pada cukup banyak perusahaan di PT X. Semuanya tergantung kebutuhan perusahaan, kebutuhan pengembangan yang bersangkutan dan juga dengan memperhatikan minat yang bersangkutan sebagai pertimbangan terakhir.

Pengembangan lintas bisnis dan fungsi ini ditujukan bagi pengembangan pimpinan grup menuju jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan terbaik yang diberikan perusahaan adalah dengan serangkaian penugasan untuk menjalankan berbagai bisnis sekaligus. Pengembangan yang terpenting bagi manajer grup adalah mengelola lebih dari satu bisnis (Charan, 2001).

Penuturan responden (DW) dan berdasarkan observasi terlihat bahwa rotasi justru lebih banyak terjadi di atas. Jarang rotasi terjadi di level menengah. Hal ini disebabkan karena eksekutif sebagai yang diatas pengaturannya dilakukan terpusat, sedangkan level menengah diatur oleh perusahaan masing-masing. Sehingga sulit terjadi rotasi di antara mereka, karena koordinasinya masing-masing. Padahal rotasi di tingkat atas sesungguhnya resikonya lebih besar, akan lebih baik bila hal ini dapat diturunkan ke tingkat managerial menengah (DW). Dalam hal ini tentu perlu dipikirkan apakah perusahaan telah menempatkan orang yang tepat, pada tempat yang tepat, sesuai waktu yang tepat pula (ES)

Observasi melihat bahwa dalam melakukan rotasi dan promosi pada posisi BOD, penentuan profil kecenderungan masing-masing eksekutif bertalenta dikaitkan dengan kecenderungan profil team BOD yang lain.. Adanya berbagai kombinasi tipe yang berbeda dapat saling mengisi dan membuat perusahaan dapat lebih tajam dalam pengambilan keputusannya, sehingga diharapkan dapat terbentuk tim pemenang (*the winning team*) di dalam jajaran pimpinan perusahaan.

Dalam melakukan rotasi dan promosi pada posisi BOD ini, ada beberapa temuan yang didapat sebagai faktor-faktor yang mendukung maupun

menghambat, baik dari hasil wawancara (YL, SS, SM, HA, AT), maupun dalam observasi pada praktek lapangan. Berikut adalah **beberapa hal yang mendukung** atau menjadi bahan pertimbangan bagi pelaksanaan pengembangan eksekutif bertalenta melalui jalur rotasi dan promosi lintas fungsi:

- **Koordinasi dilakukan terpusat**

Praktek perputaran eksekutif ini dimungkinkan, karena dari hasil observasi terlihat bahwa seluruh eksekutif PT X dikelola langsung oleh *Corporate Human Resource*. Kantor pusat sebagai pengatur percaturan eksekutif bertalenta di PT X. Mekanisme perpindahan sampai kepada remunerasi seluruh golongan 6 dan 7 diatur oleh *executive management Corporate Human Resource* kantor pusat, bekerjasama dengan bagian SDM setempat.

- **Dukungan BOD kantor pusat**

Pola pandang dari pimpinan puncak hingga ke bawah untuk melihat karyawan bertalenta sebagai suatu isu yang strategis dan *human capital* sebagai bagian intrinsik dari strategi pengembangan bisnis merupakan salah satu kunci sukses dalam pengembangan karyawan bertalenta (Cheese, Thomas, & Craig, 2005). Dalam proses pengembangan eksekutif bertalenta di PT X, dukungan dan komitmen penuh dari BOD PT X merupakan hal yang sangat mendukung. Dari hasil observasi dan wawancara responden (SM, SS, HA), terkadang sampai perlu orang nomor satu PT X sendiri untuk dengan tangan besi memindahkan eksekutif dari perusahaan yang lama ke grup perusahaan yang baru demi kepentingan perusahaan dan pengembangan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan bahwa kenyataannya pada grup perusahaan di PT X masing-masing masih ada kecenderungan untuk mempertahankan eksekutif bertalentanya. Namun ketika hal ini terjadi, BOD kantor pusat yang akan turun langsung untuk mewujudkannya.

- **Kemapanan sistem manajemen**

Menurut responden (SS), rotasi tanpa kesamaan latar belakang ini dapat dilakukan dengan baik tanpa menimbulkan resiko yang signifikan dikarenakan PT X telah memiliki sistem manajemen yang mapan. Hal ini merupakan faktor pendukung ketiga yang memungkinkan roda perusahaan tetap akan berjalan dengan baik. Yang menarik adalah keberadaan nahkoda yang berbeda latar

belakang ternyata berpeluang lebih besar untuk membuat perbaikan dan inovasi, karena mereka dapat melihat dari sisi yang berbeda. Hal ini terlihat dari total keuntungan perusahaan grup PT X yang meningkat cukup pesat sejak rotasi eksekutif dilakukan secara lebih sering dan berani.

- **Kompetensi non teknis lebih menentukan**

Berger & Berger (2004) menyatakan bahwa semakin tinggi posisi, semakin ditentukan oleh kompetensi non teknis dibandingkan dengan ketrampilan teknisnya. Hal ini terkonfirmasi melalui hasil wawancara (MD). Mereka mengakui bahwa pekerjaan pada posisi yang semakin tinggi lebih bergantung pada kemampuan non teknis, atau yang mereka sebut dengan *soft competencies* dan EQ (*emotional quotient*) dibandingkan dengan ketrampilan teknis pada fungsinya masing-masing.

Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan tertentu yang diterapkan dalam menyelesaikan sebuah tugas, pekerjaan atau fungsi tertentu (Kompetensi Resep Ajaib, Majalah *Human Resource* edisi 08, 2004). Sementara menurut Charan (2001) pemimpin yang ada semakin ke posisi atas, yang lebih menentukan adalah kompetensi non teknis, atau yang terkadang disebut sebagai dengan *soft skills*. Kompetensi non teknis banyak diperlukan untuk mengelola orang-orang yang memiliki kompetensi teknis yang mendalam pada bidangnya. Harapan top management juga agar pimpinan memiliki EQ atau softskill yang bagus untuk menjadi pemimpin (MD).

PT X dikenal sebagai perusahaan yang berhasil melakukan pengembangan eksekutif bertalenta melalui jalur rotasi dan promosi lintas fungsi. Namun yang menarik karena di dalam praktek pelaksanaan berdasarkan temuan analisis hasil wawancara, prosesnya tidak selancar hasil yang diketahui umum. Sehingga beberapa eksekutif bertalenta masih belum memperoleh kesempatan yang sama dan masih terkendala dalam melakukan pengembangan bentuk *new job role* yang dinilai paling efektif bagi eksekutif bertalenta. Dari hasil observasi, wawancara dan penelitian terhadap data sekunder, gap tersebut muncul disebabkan beberapa hal sebagai berikut (yang menjadi **kendala bagi pengembangan eksekutif bertalenta** dengan metode *new job role*):

- **Pola pandang yang berbeda**

Faktor pertama yang memberatkan dikarenakan masih adanya ketidaksamaan pandangan akan rotasi dan promosi lintas fungsi ini (HA). Masih ada atasan yang memandang rotasi sebagai kesempatan untuk bersih-bersih perusahaan, dan bukan sebagai salah satu kesempatan pengembangan. Pola pandang demikian membuat pimpinan perusahaan akan memberikan eksekutif yang hendak "dibersihkan" dan menahan eksekutif terbaiknya.

Pola pandang eksekutif bertalenta yang bersangkutan juga perlu disamakan. Sehingga eksekutif yang dikembangkan merasa diberikan kesempatan untuk berkembang dan bukan dibuang. Saat ini pemahaman ini masih belum merata ada pada setiap pimpinan perusahaan, sehingga masih terjadi bahwa orang-orang yang dianggap kurang berprestasi yang disodorkan untuk menempati posisi lain di luar perusahaannya.

- **Ego sektoral dan fungsional**

Adanya ego masing-masing fungsi menjadi salah satu dugaan sebelum dilakukannya wawancara. Seperti yang tercantum dalam *Developing Executive Talent* (Smilansky, 2006) menyatakan bahwa di beberapa perusahaan seringkali eksekutif pada satu fungsi atau bisnis enggan melepas kadernya ataupun menerima kader dari fungsi atau bisnis lainnya.

Melalui data yang didapatkan, tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan pengembangan eksekutif bertalenta kebanyakan ditentukan atasan langsungnya, yaitu pimpinan perusahaan masing-masing bisnis unit. Hal ini menjadi faktor kedua yang menghambat. Yaitu ketika para atasan dari bisnis unit lebih melihat kepentingan dalam negerinya dibandingkan dengan kepentingan grup PT X secara keseluruhan (SM, SS). Dalam hal ini dikarenakan adanya ego sektoral dan fungsional. Oleh sebab itu maka beberapa kali terpaksa pimpinan puncak harus dengan tangan besi mengeluarkan surat pemindahannya.

Dalam pengembangan eksekutif, memang ego sektoral harus dihilangkan (Smilansky, 2006) untuk dapat memberikan kesempatan pengembangan yang seluas-luasnya bagi eksekutif. Ego sektoral untuk tidak mau repot mengkader orang baru pada bisnisnya masih melekat di dalam diri mereka. Perlahan namun

pasti hal ini sedang dikikis lewat pesan-pesan yang disampaikan pimpinan puncak dalam rapat direksi atau kunjungan gema. Hal ini dilakukan untuk mengakomodir kepentingan perusahaan yang lebih luas, dibandingkan hanya kepentingan perusahaan atau grupnya semata. Perlahan-lahan kepentingan sektoral ini akan hilang seiring dengan perubahan pola pandang yang diiringi dengan pembuktiannya di lapangan. Pada akhirnya, keuntungan secara keseluruhan akan lebih besar daripada keuntungan perusahaannya semata.

Belum lagi bila dikaitkan dengan ego fungsional. Misalnya ketika seorang yang belum pernah memegang fungsi pemasaran dan bukan berasal dari latar belakang pemasaran mendadak didudukkan sebagai direktur pemasaran. Sebagian besar karyawan tentunya akan mempertanyakan dan mencibirkan kemampuannya. Demikian pula terjadi dalam rotasi di fungsi-fungsi lainnya. Memang berat di awalnya ketika hal ini dilaksanakan. Namun waktu membuktikan bahwa kenyataannya perusahaan tidak jatuh dengan berpindahinya beberapa eksekutif bertalenta ke fungsi barunya itu. Bahkan mereka mampu memunculkan terobosan-terobosan baru yang memajukan perusahaan. Dan proses belajar mereka pun tidak perlu menjadikan kerugian bagi perusahaan. Semuanya ini tentunya karena ditopang oleh tim yang solid dan sistem yang memang sudah berjalan lancar. Justru dengan adanya orang-orang baru, perusahaan dapat lebih *out of the box* dalam menjalankan strategi menghadapi kompetitornya.

Dengan adanya pembuktian-pembuktian tersebut, maka perlahan-lahan semua pihak diharapkan menerima perpindahan eksekutif yang lintas fungsi atau lintas bisnis secara sukarela. Menurut responden, walau ada satu dua eksekutif yang gagal di dalam menjalankan fungsi barunya, namun jauh lebih banyak yang berhasil dan menguntungkan perusahaan maupun eksekutif yang bersangkutan. Pimpinan puncak juga selalu mendung-dungungkan keberhasilan-keberhasilan yang telah mereka capai untuk semakin meyakinkan semua pihak akan pengembangan dalam bentuk rotasi lintas fungsi ini.

- **Perpanjangan masa purna bakti**

Kendala keempat berdasarkan hasil observasi lapangan yang didukung dengan hasil wawancara (YL, AT) adalah adanya kecenderungan bagi beberapa

ekektif PT X untuk diperpanjang masa purna baktinya. Hal inilah yang membuat kesempatan bagi para eksekutif bertalenta di bawahnya menjadi agak terhambat. Hambatan dalam proses ini muncul bukan karena PT X tidak memiliki sistem dan mekanisme tentang usia purna bakti (pensiun), tetapi lebih kepada adanya justifikasi dari para pengambil keputusan dan diiringi dengan adanya celah yang masih terbuka untuk perpanjangan masa pensiun ini sejauh masih dibutuhkan perusahaan. Kesemua hal ini membuat perusahaan masih dapat mengakomodir perpanjangan masa purna bakti. Beruntunglah karena PT X memiliki cukup banyak perusahaan lain di grup nya. Sehingga masih ada kemungkinan bagi eksekutif di bawahnya untuk ditempatkan di perusahaan yang lainnya. Namun prakteknya memang tidak semudah wacana tersebut, dan tetap saja masih ada eksekutif bertalenta yang terhambat.

Dalam hal ini terlihat jelas bahwa proses pengembangan eksekutif bertalenta sebenarnya sangat erat berkaitan dengan proses *talent deployment* (*Talent Management Concept*, Accenture, 2007). Keduanya merupakan dua hal yang saling erat terkait untuk dapat menjadikan aliran pengembangan eksekutif dan aliran kepemimpinan (*leadership pipeline*) bisa berjalan dengan lancar sesuai yang telah direncanakan sebelumnya (Charan, 2001).

- **Zona nyaman eksekutif bertalenta**

Kendala terakhir merupakan kendala terbesar dalam pengembangan eksekutif. Dan justru kendala ini bukan hanya datang dari luar, tetapi dari dalam diri eksekutif bertalenta itu. Covey dalam bukunya *The Seven Habit of Highly Effective People* menyatakan bahwa setiap orang memiliki zona nyaman dan zona tidak nyaman. Hampir kebanyakan orang cenderung menetap di zona nyaman, dan enggan untuk keluar dari zona ini. Namun hanya mereka yang memilih untuk keluar dari zona nyaman ini dan berani memasuki zona tidak nyaman akan perlahan-lahan meluaskan lingkaran pengaruhnya. Ternyata hal ini berlaku pula dalam jenjang eksekutif.

Rasa nyaman yang tercipta dengan perusahaan dan fungsinya yang sekarang seringkali membuat eksekutif enggan pindah ke tempat lainnya. Seorang eksekutif yang merasa sangat mapan di kolamnya seringkali enggan untuk meloncat ke kolam lain yang lebih besar. Keharusan untuk belajar hal baru,

untuk menghadapi tantangan pekerjaan, orang, dan kultur yang baru bukanlah sesuatu yang mudah untuk diterima, demikian pemaparan responden wawancara. Tidak heran bila penolakan seringkali terjadi juga. Bahkan ditemukan bahwa beberapa eksekutif tidak berkeberatan untuk tidak dinaikkan golongannya bila asal mereka tidak dipindahkan.

Menghadapi eksekutif yang demikian, ada dua hal yang dilakukan dengan mempertimbangkan profil eksekutif tersebut. Pertama, melakukan pendekatan persuasif kepada yang bersangkutan. Bila hal ini tidak berhasil, dan ternyata bisnis sangat membutuhkan, maka terpaksa surat kuasa yang berperan kembali. Namun bila kebutuhan bisnis dapat diakomodasi oleh eksekutif bertalenta yang lainnya, maka pimpinan puncak cenderung akan membiarkannya di tempat tersebut, dengan perjanjian tertentu.

Kendala dari dalam ini ternyata sering muncul. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara responden (SM, SS, HA, AT, MD). Untuk mengurangi hal tersebut maka pimpinan puncak berulang kali mendengungkan agar setiap karyawan PT X jangan pernah merasa *complacent*. Bila *complacent* sudah terjadi maka kita akan bagaikan katak dalam tempurung, yang sudah nyaman di tempurungnya dan enggan melihat dan mencoba dunia luar. Berkali-kali pimpinan puncak mengumandangkan agar jangan sampai terjadi eksekutif terlalu nyaman berada di tempatnya, atau ingin hanya berada bersama orang-orang yang dikenalnya, sehingga mereka menolak untuk bergerak dari tempatnya.

Dari temuan ini dan kesamaan jawaban responden terhadap kunci keberhasilan pengembangan seorang eksekutif, tampak nyata bahwa sesungguhnya kunci keberhasilan dan tanggung jawab pengembangan eksekutif bertalenta bukan pada bagian SDM, atasan atau BOD kantor pusat, melainkan pada diri masing-masing individu tersebut. Hal ini justru yang ditemukan menjadi faktor penentu utama keberhasilan pengembangan eksekutif bertalenta.

Seiring dengan usia yang semakin bertambah pada jenjang eksekutif, kecenderungan untuk menerima tantangan perubahan dirasakan responden semakin mengecil. Karena itu *BAGIAN SDM*, atasan atau BOD sekalipun, hanya bisa menyediakan kesempatan. Dimanfaatkan atau tidaknya peluang tersebut menjadi tanggung jawab masing-masing eksekutif bertalenta itu sendiri.

b. Proyek Bersama Lintas Fungsi

Pengembangan eksekutif selain dalam bentuk rotasi dan promosi lintas fungsi, juga dalam bentuk proyek-proyek yang diberikan langsung oleh pimpinan puncak di kantor pusat (HA, AT). Proyek ini biasanya bersifat *cross function*, dengan menunjuk beberapa eksekutif bertalenta sekaligus untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama. Sayangnya berdasarkan hasil observasi, proyek ini seringkali tidak menjadi KPI masing-masing individu. Sedangkan saran Berger & Berger (2004) bahwa untuk menjamin efektifnya pengembangan eksekutif dengan metode pembuatan penugasan proyek, sebaiknya dimasukkan menjadi target kinerja karyawan bertalenta yang bersangkutan.

Lebih parah lagi bahwa ternyata proyek dirasakan sebagai beban tambahan bagi eksekutif (HA). Sekalipun ada yang melihatnya sebagai kesempatan untuk berinteraksi dengan orang nomor satu PT X dan kesempatan untuk menjalin relasi dengan sesama eksekutif bertalenta pada perusahaan lain, tetapi lebih banyak yang merasakan sebagai beban tambahan di luar pekerjaan dan KPI nya.

c. Coaching & Mentoring

Berdasarkan hasil observasi, bagi setiap eksekutif bertalenta, selain atasan sebagai *coach* nya, ditugaskan pula seorang *mentor* untuk mendampinginya. Sehingga yang bersangkutan mendapatkan bimbingan dari dua orang. Dari atasannya mereka mendapatkan bimbingan untuk pekerjaan yang dihadapinya saat ini (*daily job*). Dan *mentor* untuk hal-hal yang tidak dapat dibicarakan kepada atasannya (misalnya karena adanya *conflict of interest* dengan kepentingan atasannya). Demikian pembedaan antara *coach* dengan *mentor* dari Berger & Berger (2004). *Mentor* seringkali diambil dari jajaran pimpinan senior dalam organisasi.

Responden (YL) menyatakan bahwa berhasil atau tidaknya eksekutif seringkali tergantung atasan sebagai *coach*, dan *mentornya*. *Coaching* dan *mentoring* ini merupakan kunci dari pengembangan (YL). Temuan observasi lapangan yang didukung dengan hasil wawancara (AT, SS, TS) menyatakan

bahwa *mentoring* dan *coaching* ini tidak berjalan konsisten sesuai yang direncanakan. Terutama proses *mentoring*. Peran *mentor* dirasakan masih sangat minim. Hal ini dikarenakan belum adanya sistem yang mengatur pertemuan rutin antara *mentor* dan *menteenya*. Sementara *mentor* seringkali sangat berbeda bisnis dan jenis pekerjaan dengan *menteenya*, sehingga agak sulit terjadi interaksi rutin di antara mereka.

Masukan dari responden menyatakan bahwa akan lebih baik bila *mentor* dipilih bukan saja berdasarkan senioritas atau kharisma lintas organisasi, tetapi juga berdasarkan pernah adanya kesamaan pekerjaan yang dilakukan atau berpengalaman dalam bidang yang sama (AT). Hal ini akan memudahkan *mentee* ketika berkonsultasi mengenai hal-hal yang dihadapinya dan dikaitkan dengan masa depannya. Serta juga membantu memudahkan terjadinya pertemuan rutin di antara mereka.

Mentor sebaiknya adalah observernya selama proses XDC, sehingga yang bersangkutan telah mengetahui kondisi *mentee* nya, tetapi bukan untuk *labelling* (DW). *Mentor* juga harus memiliki *success story*. Tingkah lakunya sehari-hari harus mampu menjadi *role model* bagi *menteenya* (ES). Dan BAGIAN SDM kantor pusat akan berperan memfasilitasi keduanya (ES).

Seorang *coach* juga diharapkan berasal dari lapangan, seorang yang memiliki pengalaman dan melakukan *coaching* berdasarkan pengalamannya tersebut (ES). Dia harus mengetahui limitasi *coachee* nya dan berusaha menutup gap tersebut.

Berkaitan dengan *coaching* dan *mentoring* ini, beberapa eksekutif (YL, AT) secara terbuka mengemukakan bahwa mereka merindukan sentuhan personal sebagai bentuk pengembangan mereka. Acara makan pagi bersama atau sekedar panggilan dari *top management* PT X untuk mendiskusikan harapan dan mengenal mereka secara lebih mendalam, menjadi kerinduan mereka. Terutama karena hal demikian pernah diciptakan oleh *top management* pada beberapa generasi sebelumnya. Mereka berharap hal ini dapat dihidupkan kembali.

Adanya panggilan untuk sekedar bincang-bincang dan bertukar pikiran menyampaikan ide-ide dan harapan mereka dengan direksi kantor pusat PT X juga menjadi kerinduan mereka. Bincang-bincang personal yang eksklusif ini

juga dapat membawa direksi PT X ke pemahaman yang lebih mendalam terhadap para eksekutif bertalenta. Dengan demikian mereka dapat lebih memahami permasalahan mereka dan lebih paham ketika melakukan *review* dan melakukan pengaturan *the winning team* bagi masing-masing grup perusahaannya. Di lain sisi, hal ini dipandang sebagai suatu hal yang memotivasi para eksekutif bertalenta, karena mereka didengarkan dan mendapatkan kesempatan untuk bertukar pikiran dari hati ke hati dengan orang nomor satu di PT X.

Dialog dan acara ringan namun eksklusif seperti ini seyogyanya diadakan secara berkala sehingga pimpinan puncak juga senantiasa *up date* dengan kondisi yang ada dan semakin mengenal eksekutif bertalentanya dengan lebih mendalam. Ajang ini juga dapat dijadikan media melakukan bimbingan kepada masing-masing eksekutif bertalenta baik secara berkelompok maupun satu persatu (YL). Kesemua hal ini menjadi kerinduan beberapa eksekutif bertalenta, namun sayangnya hal ini belum pernah terjadi lagi.

Beberapa eksekutif bertalenta (AT, YL) berharap melalui bincang-bincang ini, pimpinan puncak menjadi dapat mengenal harapan, panggilan, kekuatan dan area pengembangan yang bersangkutan untuk dapat dicocokkan dengan kebutuhan bisnis masa depan perusahaan. Tentunya sebelum diskusi terjadi, *corporate human resource* perlu untuk mempersiapkan profil eksekutif bertalenta tersebut, sehingga diskusi bisa berjalan secara lebih mendalam.

d. Penugasan Mengajar di Dalam Program Kepemimpinan

Mengajar merupakan salah satu bentuk dari pembelajaran eksekutif bertalenta (Berger & Berger 2004). Dari hasil observasi terlihat bahwa sebagai bagian dari pengembangannya, eksekutif bertalenta juga dijadikan sebagai trainers atau pengajar di dalam program-program kepemimpinan di XMDI. Sebelum mengajar mereka akan dibekali dahulu dengan materi yang perlu disampaikan. Setelah mengajar mereka akan dikirim hasil evaluasi peserta terhadap kualitas proses dan materi yang mereka ajarkan.

Berdasarkan pengamatan responden dari hasil observasi lapangan, proses ini berjalan dengan baik (HA, YL), walaupun dari hasil observasi terlihat bahwa hal ini tidak dijalankan serutin ketika pertama kali hal ini dicanangkan. Namun

para eksekutif tetap masih menjadi nara sumber pengajar baru program-program kepemimpinan di XMDI. Proses mengajar ini bagi mereka memaksa untuk belajar dan memperbaharui diri dengan materi-materi yang terkini. Hal ini juga membuka wawasan mereka akan ilmu-ilmu kepemimpinan yang ideal dan terbaru.

5.2.2.2. Program

Program yang dimaksud adalah pengembangan eksekutif bertalenta yang sangat terkait pelaksanaannya di dalam ruang kelas. Beberapa pengembangan eksekutif bertalenta yang termasuk di dalam program adalah sebagai berikut :

- Asesmen Eksekutif (*Executive Development Centre / XDC*)
- Pelatihan Penyegaran Delapan Kompetensi Dasar Eksekutif
- Pelatihan Eksekutif (*Executive Workshop*)
- *Executive Sharing Seminar*
- *Benchmarking*

Lepas dari kesempatan untuk mendapatkan *new job exposure* dan program lainnya, program-program pengembangan *in-class* pun tetap dirasa ada manfaatnya (AT, RA). Pendidikan dan pelatihan internal maupun eksternal merupakan salah satu bentuk pengembangan eksekutif pula (Berger & Berger, 2004; Smilansky, 2006). Program *in-class* digunakan untuk mendapatkan *up date* ilmu dan pengembangan baru dan penyegaran akan teori dan pemahaman yang telah diketahui sebelumnya.

Responden TS menyatakan bahwa pengembangan yang paling sesuai di jenjang eksekutif adalah pengembangan yang berkaitan dengan pembekalan ilmu dan implementasi praktek-praktek kepemimpinan, dan bukan hal-hal yang bersifat teknis.

Pembahasan mengenai program pengembangan di dalam kelas bagi para eksekutif bertalenta akan terbagi menjadi dua bagian besar. Bagian pertama mencakup hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan persiapan program. Bagian kedua adalah yang berkaitan dengan pelaksanaan program. Berikutnya akan dilanjutkan kepada pembahasan teknis per program yang berjalan.

Di dalam sebuah penyelenggaraan program, temuan yang ada mengacu ke dua tahapan sebagai berikut:

- Perencanaan dan Persiapan Program
- Pelaksanaan Program

Berikut adalah penjabarannya secara lebih mendetail.

5.2.2.2.1. Perencanaan dan Persiapan Program

Program pengembangan eksekutif bertalenta dinyatakan responden harus lebih memiliki tujuan yang jelas spesifik dan ditujukan untuk target peserta yang lebih spesifik lagi (AT). Hal ini untuk memastikan bahwa program pengembangan eksekutif bertalenta yang telah menggunakan dana besar ini akan benar-benar bermanfaat bagi para pesertanya dan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Selama ini program pengembangan eksekutif yang terjadi cenderung menggeneralisasi berdasarkan grup XDC nya, dan bukan berdasarkan kesamaan kebutuhannya.

Dalam proses perumusan dan pembuatannya, program pengembangan eksekutif bertalenta bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan dalam prakteknya. Demikian temuan hasil observasi yang telah dikonfirmasi dengan wawancara terhadap wakil penyelenggara (SS). Standar pelayanannya pun berbeda dengan pengembangan pada jenjang staf atau manajer. Persiapannya harus lebih matang dan dikomunikasikan dari jauh hari. Keseluruhan pelayanan yang diberikan selama program berjalan pun memerlukan perhatian yang lebih besar, dan mendetail bahkan sampai ke hal-hal yang paling kecil. Para eksekutif sudah terbiasa mendapatkan pelayanan yang di atas standar, dan karenanya mereka menjadi mudah sensitif bila diberikan pelayanan yang hanya sesuai standar semata.

Metodologi yang dikembangkan dalam program pengembangan eksekutif bertalenta harus dilakukan dengan variatif, penuh kejutan (*full of surprise*) dan ujungnya mampu menghasilkan sebuah perubahan paradigma (YL). Cara-cara demikian yang akhirnya akan lebih menyentuh dan berkesan bagi mereka. Hal ini tentunya harus melibatkan mereka pula dalam proses desain programnya. Karena dengan demikian mereka akan merasa memiliki dan tidak berkeberatan dengan

program-program pengembangan untuk mereka tersebut. Kemasan dan judulnya pun perlu dibuat menarik dan membanggakan sesuai kelasnya, tidak seolah hanya program generik semata. Misalnya program yang sangat sederhana dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan mendengarkan dari para eksekutif tidak diberikan judul "*Listening Skill Training*" tetapi dikemas dengan judul "*Executive Communication Program*".

5.2.2.2.2. Pelaksanaan Program

Mengatur program pengembangan di jenjang eksekutif selain perlu persiapan yang lebih matang, juga memerlukan ketaktisan dalam pelaksanaannya, demikian temuan berdasarkan observasi lapangan dan wawancara dengan penyelenggara, observer (SS, YL). Eksekutif adalah orang-orang yang memiliki kekuasaan yang besar, dan mereka dapat berbuat banyak di dalam program dengan kekuasaan yang biasa mereka miliki. Karena itu berdasarkan observasi dan temuan data sekunder, perlu adanya pemberian wewenang langsung dari puncak pimpinan utama bagi para panitianya untuk dapat mengatur mereka dengan baik dan membuat para eksekutif dapat bekerjasama dengan harmonis untuk memaksimalkan pengembangan mereka. Bekerjasama erat dengan para eksekutif kunci yang memiliki pengaruh dan bersikap positif juga menjadi salah satu kunci suksesnya. Mereka dapat menjadi agen-agen perubahan yang mempengaruhi sekelilingnya ketika program berlangsung.

Walaupun pengembangan eksekutif bukan hal yang mudah, namun keberhasilannya akan membawa dampak yang dasyat bagi organisasi (CIPD, 2006). Hal ini dikarenakan mereka yang ikut serta dalam program adalah orang-orang yang memiliki lingkaran pengaruh yang besar dalam organisasi masing-masing. Itulah sebabnya pengembangan eksekutif bertalenta selalu menjadi topik penting dalam SDM, dan menjadi salah satu perhatian utama pimpinan puncak.

Program-program pengembangan harus mampu diukur *return on investment* (ROI) nya juga. Jika program pengembangan sifatnya hanya kejar setoran, maka fokusnya hanya pada penyelenggaraannya, tetapi bukan kepada *returnnya* untuk perusahaan (ES).

Adapun berikut adalah tinjauan teknis dari temuan yang didapat terhadap beberapa program di dalam kelas yang diterapkan bagi para eksekutif bertalenta:

a. **Asesmen Eksekutif (*Executive Development Centre / XDC*)**

Dari hasil wawancara yang dilakukan, pandangan terhadap XDC terbagi menjadi dua mashab. Mashab pertama (YL, SM, RA, AT) menyatakan bahwa program XDC ini sangat membawa manfaat. *Assesment centre* memang merupakan salah satu cara yang digunakan untuk pengembangan eksekutif (Charan, 2001). Kondisi yang dihadapi ketika asesmen dilakukan benar-benar seperti kondisi riil di dalam pekerjaan. Potret yang dihasilkan dipandang mendekati kenyataan dan mampu memberikan umpan balik yang membantu pengembangan mereka.

Walaupun XDC rupanya dipersepsi dibuat awalnya sebagai program yang hanya dibuat untuk memenuhi kebutuhan pemegang saham utama (DW), namun kini citra XDC sudah kembali ke citra yang sebenarnya sebagai asesmen eksekutif bertalenta. Mereka merasa sangat terbantu memahami diri mereka sendiri dengan penilaian yang dilakukan oleh beberapa pengamat (observer) secara matriks, yang diikuti dengan pemberian umpan balik kepada peserta berdasarkan ke delapan kompetensi kepemimpinan PT X. Memang tidak semua mengatakan bahwa 100% hasil yang mereka dapatkan pasti mereka setuju, tetapi mereka tetap merasakan bahwa sebagian besar adalah benar dan banyak membantu untuk menentukan langkah pengembangan mereka.

Mashab yang kedua adalah menyatakan bahwa sebagus-bagusnya sebuah asesmen, tetap hanya merupakan sebuah '*snapshot*' dalam 2 hari program berlangsung (KS, HA, YL, TS). Beberapa responden (RA, KS, HA, TS) menyatakan bahwa asesmen ini akan dapat lebih baik lagi memotret peserta dengan mendapatkan masukan pula dari atasan dan dari orang-orang yang bekerja sehari-hari bersama mereka, dengan demikian hasil yang didapatkan akan lebih lagi membukakan kesadaran akan kenyataan profil diri mereka seutuhnya. Namun tentu saja hal ini bukan hal yang mudah untuk dilakukan karena akan membutuhkan waktu dan tenaga yang sangat besar untuk dapat melakukan proses yang demikian. Responden TS bahkan menyatakan bahwa XDC sesungguhnya

berbeda dengan kondisi sehari-hari yang dihadapinya. Dalam kondisi sehari-harinya tidak dihadapkan dengan interupsi yang bertubi-tubi.

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada asesmen ini dilihat responden belum standar dan berlaku sama bagi semua orang (HA). Ada peserta yang dihadapkan kepada kenyataan pemain peran yang berbahasa Inggris, sedangkan yang lain berbahasa Indonesia. Ada peserta yang mendapatkan kelompok diskusi yang sangat membangun, sementara yang lain sangat destruktif. Sedangkan dimensi penilaian yang diberikan adalah sama, dan tidak ada nilai lebih untuk perlakuan yang berbeda. Memang hal ini disebabkan adanya kendala dalam jumlah pengamat yang bertugas, sehingga mau tidak mau sulit untuk mengkondisikan bahwa semua peserta akan mendapatkan 'kasus' yang sama. Dengan ditambahkan jumlah pengamat dan pemain peran maka hal ini seyogyanya dapat teratasi.

Penulisan report dilihat sebagai sangat komprehensif, menjangkau banyak aspek dan menggunakan bahasa asesor. (SS, ES). Di satu sisi ini baik karena sangat lengkap sehingga mengena pada ke delapan dimensi kepemimpinan PT X. Tetapi di lain sisi, menjadi kurang fokus akan kompetensi mana yang telah benar-benar bagus, dan mana yang benar-benar harus dikembangkan. Aspek lainnya yang perlu disempurnakan adalah jeda waktu antara asesmen dengan penyampaian ke atasan yang dipandang cukup lama sehingga momentumnya sudah hilang (RA).

Di dalam laporan profil tersebut, untuk kompetensi selalu ada kelebihan dan kekuatannya dalam deskriptif yang sangat lengkap. Hal ini terkadang membuat area yang hendak dikembangkan menjadi terlalu banyak yang ingin dicapai sehingga akhirnya di ujung tahun dalam pelaksanaan *review* masih ada aspek pengembangan yang sama atau kelemahan yang sama. Bila pengembangan dilakukan secara fokus dalam tahapan tertentu, maka program pengembangan individu dapat direncanakan dengan lebih fokus, mengena dan membawa hasil yang lebih terlihat.

Di dalam penyelenggaraannya, observer dirasakan responden masih kurang (SS). Sehingga ketika XDC berjalan perlu ada usaha keras untuk mendapatkan observer dalam jumlah yang dibutuhkan. Disarankan untuk

melakukan penambahan observer, karena mereka selain melakukan observasi selama XDC sebenarnya mereka juga berkembang (SS). Dalam jangka panjang, responden berharap agar XDC dapat diselenggarakan sendiri oleh PT X, sampai ke XDC untuk masing-masing fungsi, dan tidak perlu mendatangkan prinsipal kembali (SM).

Hasil XDC dikatakan responden (DW) sebaiknya digunakan untuk pembentukan the winning team pada masing-masing anak perusahaan PT X. Dengan demikian profil individu dapat dicocokkan dengan profil yang lainnya dan kebutuhan perusahaan (DW) untuk kepentingan perusahaan dalam jangka panjang.

Setelah XDC, setiap perusahaan diharapkan juga mengembangkan kompetensi untuk masing-masing bisnisnya sendiri yang sesuai (DW), dan tidak hanya bergantung kepada PT X *Leadership Competence* (XLC).

b. Pelatihan Penyegaran Delapan Kompetensi Dasar Eksekutif

Pelatihan penyegaran delapan kompetensi dasar eksekutif PT X berdasarkan observasi ditujukan sebagai penyegaran akan perilaku yang seharusnya muncul sebagai perwujudan kompetensi tersebut. Akan lebih baik bila pelatihan ini diberikan oleh pembicara yang sekaligus dapat dijadikan teladan pimpinan PT X sendiri. Selain itu, beberapa kasus dalam pelatihan ini juga perlu senantiasa diperbaharui untuk mengikuti perubahan jaman (AT).

c. Pelatihan Eksekutif (*Executive Workshop*)

Pelatihan eksekutif dirasakan bermanfaat bagi beberapa responden, (SS, HA, RA). Responden TS bahkan menyatakan paling cocok baginya adalah pengembangan dengan metode pelatihan eksekutif ini. Berdasarkan analisis pada proses observasi, kecenderungan bermanfaat atau tidaknya pelatihan ini bagi para eksekutif bertalenta ini terlihat lebih didasari akan ada atau tidaknya kesamaan bidang dan pekerjaan dengan *tools* yang diberikan di dalam pelatihan tersebut. Hal ini terlihat dari respon kontras salah seorang responden yang menyatakan bahwa pelatihan eksekutif ini justru kurang bermanfaat (AT). Hal ini

dilatarbelakangi pekerjaan beliau (pemasaran) yang berbeda dengan topik dan *tools* yang diberikan ketika pelatihan (perencanaan stratejik).

Undangan pelatihan ini diberikan kepada seluruh peserta sesuai topik yang menjadi kebutuhan mayoritas di kelompoknya dan tidak berlaku hanya bagi eksekutif bertalenta yang membutuhkannya saja, demikian yang terlihat dari hasil observasi lapangan. Hal ini menyebabkan adanya eksekutif yang merasa *tools* yang dipelajarinya tidak dapat digunakan di tempat kerjanya (AT). Berdasarkan masukan dari responden, akan lebih baik bila topik yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta.

Responden menyarankan dibuatnya pelatihan eksekutif bagi teknik presentasi (DW). Hal ini dikarenakan tipikal eksekutif di bidang pemasaran berbeda dengan yang berada di pabrik. Beberapa di antara mereka memerlukan hal ini. Setelah pelatihan usai, perlu juga dipastikan siapa yang akan mem*follow up* yang bersangkutan untuk dapat mengimplementasikan ke bisnis unit atau tempat yang membutuhkan (ES).

d. *Executive Sharing Seminar*

Banyak temuan positif dalam pengamatan yang dilakukan terhadap *sharing* seminar ini. Terutama karena di dalam *sharing* ini para *role model* yang telah dipilih (dan disesuaikan dengan kultur PT X) hanya membagikan pengalaman hidup dan perusahaannya. Hal ini sangat mengena bagi responden TS. Pendekatannya tidak menggurui, namun hanya membagikan apa yang telah mereka lakukan selama ini berdasarkan pengalaman mereka sebagai eksekutif puncak di perusahaan masing-masing. Wacana bincang-bincang dan berbagi yang ringan, menyangkut kehidupan sehari-hari dan hangat.

e. *Benchmarking*

Pengembangan melalui *benchmarking* dirasakan sangat berhasil dan bermanfaat bagi responden tertentu (AT), namun kurang berhasil bagi responden lainnya (YL). Hal ini dinyatakan responden karena persiapan yang masih kurang dilakukan sebelumnya, terutama persiapan untuk hal-hal yang tidak terlihat seperti dalam pemaparan berikut.

Dari hasil observasi terlihat bahwa mengkoordinasi sejumlah eksekutif untuk melakukan *benchmarking* ke tempat lain yang membawa manfaat bagi perusahaannya kembali bukanlah merupakan hal yang mudah. Hal ini telah dikonfirmasi pula dengan responden (YL, SS). Dari hasil observasi, terlihat bahwa tidak semua eksekutif mudah untuk mengakui bahwa perusahaan lain lebih hebat dari perusahaan yang dipimpinnya. Oleh karenanya, sebagai *pre-conditioning*, sangat baik bila dibuat *burning platformnya* terlebih dulu sebelum *benchmark* dilakukan. Melalui proses tersebut, dapat timbul kesadaran dan kebutuhan mereka untuk menyimak dalam *benchmarking* yang dilakukan (YL).

Menimbulkan kesadaran dan kebutuhan ini bisa dalam bentuk membandingkan posisi PT X dengan perusahaan pemimpin pasar skala *world class*, atau dengan memunculkan fakta-fakta yang mengejutkan dan kenyataan yang ada di sekeliling mereka. Kesemuanya ini untuk membuat mereka gerah dan keluar dari *comfort zone* nya agar mau belajar dari perusahaan lainnya.

Benchmarking menurut perlu dipikirkan sejak pre sampai post activity dengan lebih baik. Hasil *benchmark* dibagikan di forum eksekutif dan dibuatkan proyek. Bila perlu dibuatkan kontesnya. (DW).

Kebutuhan ini tidak menjamin proses berjalan optimal bila tidak ditempatkan *change agent* (para eksekutif bertalenta yang secara konsisten menunjukkan perilaku positif mereka untuk belajar dan mempengaruhi rekan-rekannya untuk melakukan hal serupa) di tengah-tengah setiap kelompok kecil yang dibagi. Para pelaku perubahan ini merupakan kepanjangan tangan panitia yang langsung menjangkau dan berinteraksi intensif di tengah para eksekutif peserta lainnya.

Sekalipun mereka terdiri dari para eksekutif, namun dalam proses *benchmark* nya mereka juga terlihat perlu dibimbing dan difasilitasi oleh fasilitator luar yang dipandang memiliki kredibilitas oleh mereka (YL). Sehingga proses perjalanan mereka dapat menjadi pembelajaran yang bermakna. Dimulai dari penyadaran akan fakta-fakta, melihat langsung proses yang ada di perusahaan lain, merangkum, menarik *insight* pembelajaran bagi diri mereka dan bagi perusahaan, lalu melakukan inovasi bagi perusahaan mereka masing-masing.

Pemberian tugas bersama sesuai topik *benchmarking* dilihat oleh beberapa responden sebagai hal yang menyulitkan dan kurang bermanfaat (HA). Namun ada responden yang menyatakannya sebagai sangat bermanfaat dan berhasil menjadikan keuntungan bagi perusahaan (AT). Apa yang membedakannya? Rupanya *benchmarking* dilihat akan sangat baik bila lebih diarahkan kepada satu atau dua tujuan tertentu saja, dengan mendalam, lalu pesertanya pun lebih diundang hanya yang berkepentingan terhadap tujuan tersebut (AT). Tentunya ini memerlukan kerjasama dengan BAGIAN SDM (*human resource*) setempat mereka dan para atasan yang lebih mengetahui tentang penugasan dan pekerjaan yang mereka hadapi sehari-harinya. Dengan demikian, manfaat dari apa yang didapat ketika *benchmarking* dapat langsung dibuat dalam proyek nyata. Dan ini akan lebih membawa dampak bagi perusahaan dan diri eksekutif itu sendiri. Bila *benchmarking* hanya ditujukan berdasarkan mayoritas area pengembangan maka belum tentu kebutuhan setiap eksekutif peserta akan sama dengan tujuan *benchmark* itu sendiri (AT). Sehingga hal ini dapat menjadi peserta merasa proyek yang dilakukan sebagai tindak lanjut *benchmarking* menjadi beban tambahan.

5.2.3. Evaluasi

Dari hasil wawancara yang didapat, maka Penulis mengumpulkan data lanjutan yang dianggap penting sebagai ukuran keberhasilan pengembangan eksekutif bertalenta bertalenta. Berikut adalah dua buah grafik yang dihubungkan dengan hasil wawancara untuk mengukur tingkat keberhasilan alumni para peserta XDC:

a. Grafik alumni XDC pada posisi kunci

Dari PT X, berdasarkan analisis yang dilakukan pada lampiran 7, didapatlah data jabatan para alumni ADC per 1 Mei 2009 dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 5.4 Jabatan alumni XDC per 1 Mei 2009

	Jumlah	Persen
Direktur / <i>Chief</i>	37	63.79%
Division head	15	25.86%
Keluar	6	10.34%
Total	58	100%

Sumber : Grafik yang diolah Penulis berdasarkan data dari PT X , per 1 Mei 2009

Dari 58 eksekutif alumni XDC, didapati bahwa 64 % (37 orang) di antaranya kini menduduki posisi Direktur atau *Chief* (setara direktur) yang dianggap sebagai posisi paling tinggi / posisi kunci di dalam perusahaan. Dari data tersebut terlihat pula ada 26% (15 orang) yang masih berada di posisi kepala divisi dan ada 10% (6 orang) yang keluar dari PT X.

b. Grafik alumni XDC pada posisi kunci

Peneliti mengumpulkan data para alumni XDC yang promosi lintas fungsi atau bisnis unit dan alumni XDC yang mengalami rotasi (lampiran 7). Berikut adalah komposisinya:

Tabel 5.5. Tabel Alumni XDC Promosi atau Rotasi Lintas Fungsi atau Bisnis Unit

	Jumlah	Persen
Promosi	13	22.41%
Promosi & Rotasi	15	25.86%
Rotasi	2	3.45%
Tetap / menunggu	22	37.93%
Keluar	6	10.34%
Total	58	100%

Sumber : Data yang Dikumpulkan dari PT X, per 1 Mei 2009

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa dari total alumni XDC, ada 48% yang dipercaya memegang posisi baru. Ada 22% di antaranya promosi pada tempatnya, sementara 26% yang lainnya promosi ke perusahaan atau fungsi lainnya. Selain itu ada 3% yang mengalami rotasi tanpa promosi, serta 38% lainnya masih tetap berada di tempat yang sama.

Dari data yang diambil dari kedua grafik diatas, maka dapat terlihat bahwa pengembangan eksekutif bertalenta yang dijalankan selama ini ternyata belum sesuai dengan harapan. Hal ini dapat terlihat dari ringkasan data sebagai berikut:

- Alumni XDC menduduki posisi kunci dalam jenjang direktur perusahaan ada 62%
- Kurang dari setengah (48%) promosi dalam 3 tahun terakhir.
- Sekitar 26% alumni XDC yang masih tetap di tempat.
- Telah sekitar 10% alumni yang mengundurkan diri.

Harapan yang dikemukakan *Chief Human resource corporate* adalah setelah dikembangkan dalam dua tahun minimal 50% dipercaya untuk memegang jabatan baru, dan seluruh *talent pool* akan memegang peranan kunci dalam perusahaan. Demikian pula dikemukakan Berger & Berger (2004) bahwa *talent pool* adalah orang-orang yang seharusnya memegang posisi kunci dalam organisasi.

Melihat gap yang muncul dari data yang diolah dengan harapan manajemen, maka berikut adalah beberapa **evaluasi faktor penyebab** yang merupakan hasil analisis dari temuan yang didapat dari penelitian kualitatif yang dilakukan:

- Seleksi awal tidak memilih karyawan bertalenta yang sesungguhnya
- Kunci dari perencanaan suksesi ini bukan hanya pada pengidentifikasian kandidat bagi *executive pools* dan mempersiapkan mereka sehingga mereka memiliki kapabilitas penuh pada saat dibutuhkan, tetapi juga ketika proses pemilihan (Smilansky, 2006). Sedangkan berdasarkan hasil wawancara seperti yang telah dibahas pada sub bab seleksi, praktek seleksi eksekutif bertalenta pada PT X, ditemukan ternyata masih memungkinkan munculnya subyektifitas. Hal ini

menyebabkan ekektif yang masuk menjadi *talent pool* eksekutif PT X tidak semua adalah eksekutif bertalenta yang sesungguhnya.

- Masih banyak kendala dalam proses rotasi / promosi yang dinyatakan sebagai faktor paling efektif dalam pengembangan eksekutif bertalenta

Seperti temuan dalam hasil wawancara pada sub bab pengembangan non program sebelumnya, dinyatakan bahwa pengembangan eksekutif bertalenta paling efektif diterapkan melalui pemberian *new job role* dalam bentuk promosi atau rotasi. Pada kenyataannya hal ini masih mengalami banyak tantangan seperti telah dijabarkan di awal bab V.

- Belum adanya monitoring melekat pada pengembangan masing-masing secara spesifik

Adanya pemantauan melekat pada *talent pool* eksekutif perusahaan sangat penting untuk keberhasilan pengembangan (Smilansky, 2006). Sebenarnya kantor pusat telah menyerahkan proses pemantauan pengembangan masing-masing eksekutif bertalenta pada perusahaan masing-masing. Hal ini pada kenyataannya tidak berjalan (SM, SS, AT, HA, DW), sehingga pemantauan melekat pada setiap kelebihan dan kekurangan masing-masing individu eksekutif bertalenta tidak berjalan.

Pemantauan ini bisa dilakukan dengan berbagai hal, antara lain dengan melakukan *roadshow* untuk *review* eksekutif bertalenta (SS), melalui mekanisme informal dalam bincang-bincang dengan BOD perusahaan sebagai atasannya (YL), dan *tracking* individual (MD). Tentunya untuk melakukan monitoring individual / *tracking* perlu dibantu dengan sistem IT yang diutilisasi untuk melakukan tracking data seluruh eksekutif bertalenta PT X group (SM, SS). Bahkan menurut salah satu responden (AT), pengembangan dan tracking seharusnya dilakukan sampai kepada tindak lanjut yang perlu dilakukan dari hasil medical check up – seperti praktek yang sudah dilakukan di salah satu perusahaan multinasional.

Responden (DW) juga mengemukakan pentingnya bagian SDM mencari penyebab kelemahan yang terjadi pada individu tersebut. Apakah hal ini disebabkan oleh kurangnya minat atau bakat yang bersangkutan. IDP yang dibuat pun harus dipastikan selain selaras dengan hasil asesmennya, juga selaras dengan

bisnis dan kebutuhan perusahaan. Implementasinya perlu *follow up* bagian SDM (DW).

Pengembangan terhadap para eksekutif bertalenta ini merupakan salah satu cara untuk mempertahankan karyawan bertalenta agar tidak dibajak perusahaan lain (ES). Bila sampai terjadi dibajak, maka sumber daya dan dana yang telah dikeluarkan selama ini akan sia-sia, bahkan disumbangkan untuk perusahaan pembajak.

- Usaha (*effort*) pengembangan yang terjadi masih banyak ke program *in-class*

Efektifitas pengembangan eksekutif bertalenta lebih terjadi pada *non-in-class* dibandingkan pada program di dalam kelas (Charan, 2001). Hasil wawancara dengan responden yang dikonfirmasi dengan observasi di lapangan menemukan bahwa PT X terlihat masih lebih berfokus terhadap penyelenggaraan pengembangan *in-class*, sementara tindak lanjut (*follow up*) dari pengembangan berikutnya (yang beberapa di antaranya merupakan pengembangan dalam bentuk non program/*non-in-class*) masih kurang dirasakan berjalan secara konsisten (HA, ES, DW).

- Pengembangan tidak terkait dengan KPI BOD

KPI pengembangan eksekutif bertalenta (seperti *benchstrength* atau tingkat promosi/rotasi eksekutif bertalenta) belum masuk menjadi KPI BOD pada anak perusahaan (YL). Hal ini berakibat tidak semua BOD perusahaan menjadikan hal ini sebagai prioritas utama.

- Kantor pusat sebagai penentu percaturan belum menjadi teladan

Dari hasil observasi dan wawancara responden (YL), kantor pusat sebagai penentu percaturan dan pengembangan eksekutif belum konsisten dalam penerapan kebijakan yang diturunkan kepada anak perusahaan. Misalnya berkaitan dengan suksesi dan perpanjangan masa purna bakti bagi para pimpinan di kantor pusat. Akan lebih baik bila kantor pusat juga konsisten melakukan penerapan sistem pengembangan eksekutif bertalenta, seperti yang dilakukannya terhadap anak perusahaan.

- Belum ada mekanisme evaluasi berkala terhadap pengukuran pengembangan eksekutif bertalenta

Menurut Gajraj (2008), ukuran pengembangan karyawan bertalenta perlu didefinisikan dalam ukuran-ukuran yang jelas, sehingga hal ini dapat memacu di dalam proses pelaksanaannya. Berdasarkan hasil observasi, PT X selama ini belum pernah melakukan pengukuran efektifitas atau tingkat keberhasilan pengembangan eksekutif bertalenta, karena itu perusahaan tidak pernah menyadari sejauh mana efektifitas pengembangan eksekutif bertalenta ini telah berjalan.

