

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan kajian terhadap temuan yang didapat, maka berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari tinjauan sistem dan praktek implementasi pengembangan eksekutif bertalenta pada PT X sebagai berikut :

- Seleksi yang digunakan bagi pengembangan eksekutif bertalenta untuk diikutsertakan di dalam program XDC ditemukan belum menghasilkan *talent pool* yang sesungguhnya. Hal ini menjadi kerugian bagi perusahaan karena sumber daya dan dana yang dikeluarkan dalam program-program pengembangan eksekutif bertalenta selama ini telah diinvestasikan kepada eksekutif biasa (bukan eksekutif bertalenta).

Menjawab hal ini, sebaiknya dilakukan penambahan kriteria seleksi dengan melihat peta HAV, dikaitkan dengan kebutuhan organisasi ke depannya, dan tidak hanya mengandalkan rekomendasi atasan dan BOD saja. Hal ini membuat perusahaan dapat lebih menyaring eksekutif bertalentanya sesuai kondisi yang sesungguhnya, dengan memperhatikan pertumbuhan organisasi ke depannya. Diharapkan dengan demikian lebih menjamin sumber daya dan dana dalam program pengembangan eksekutif bertalenta ditujukan bagi *talent pool* yang tepat.

- Pelaksanaan pengembangan ditemukan berhasil efektif bagi eksekutif bertalenta melalui pemberian *new job role* dalam rotasi dan promosi lintas bisnis atau lintas fungsi (pengembangan *non in class*), sedangkan selama ini sumber daya yang dialokasikan PT X masih lebih mengacu kepada pelaksanaan pengembangan di dalam kelas.

Ada pun beberapa hambatan yang terjadi dalam praktek pelaksanaan pengembangan eksekutif bertalenta secara garis besar ditemukan berasal dari :

1. Diri sendiri

Ditemukan seringkali terjadi ketika karyawan sudah memasuki jabatan yang lebih tinggi (eksekutif) dan lebih mapan di tempatnya, maka yang bersangkutan enggan untuk keluar dari zona nyamannya untuk pindah ke tempat lain.

2. Atasan

Atasan sangat berperan menentukan pengembangan eksekutif bertalenta di bawahnya. Ditemukan adanya ego sektoral dan fungsional yang membuat atasan enggan untuk melepas dan menerima dari dan ke fungsi atau bisnis unit lain yang berbeda.

3. Celah pelaksanaan ketentuan usia purna bakti

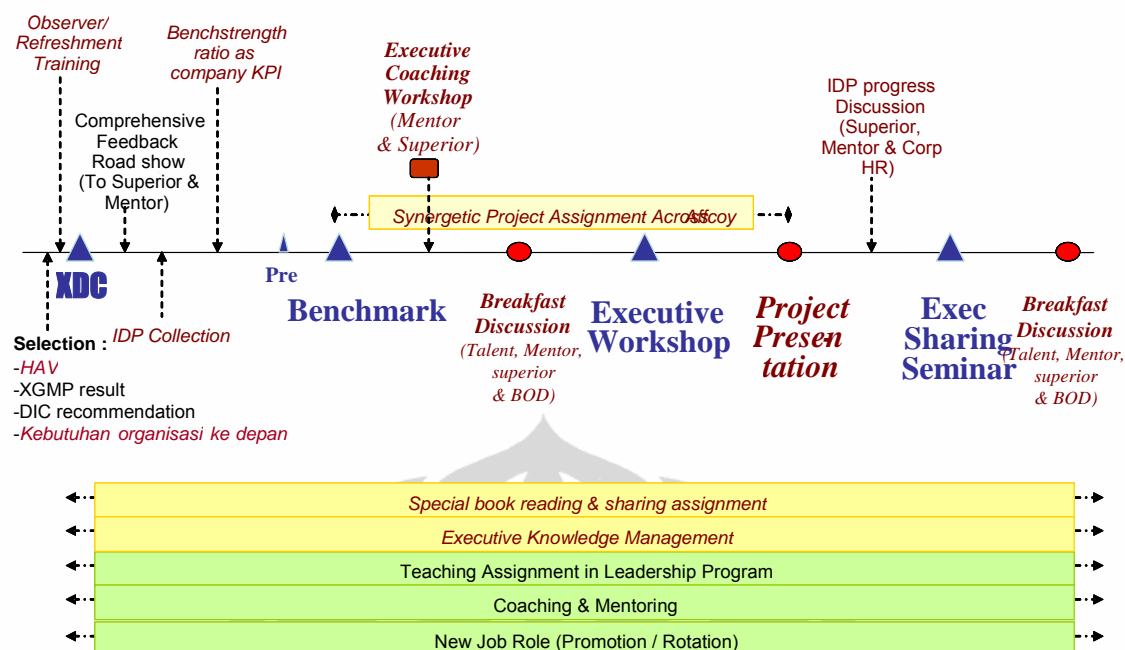
Ketentuan usia purna bakti telah diatur pada PT X, namun hal ini ditemukan tidak berlaku bagi beberapa eksekutif yang telah memegang jabatan BOD perusahaan. Hal ini menyebabkan beberapa BOD perusahaan terus menerus diperpanjang, sehingga aliran kepemimpinan di bawahnya menjadi terhambat.

- Pengembangan eksekutif bertalenta yang dilakukan selama ini ditemukan belum mencapai hasil sesuai yang diharapkan. Data per Mei 2009, ditemukan baru 64% dari alumni XDC menjabat pada posisi kunci perusahaan dari harapan 100%. Dan masih 48% yang dipercaya memegang posisi baru dari minimal 50% yang diharapkan dipercaya untuk memegang posisi lebih tinggi di dalam perusahaan.

6.2. Saran

6.2.1. Saran Penyempurnaan Program Pengembangan Eksekutif Bertalenta (*in class dan non in class*).

Usulan yang berkaitan dengan program *in class* dan *non in class* diintegrasikan dalam bagan berikut*:



Gambar 5.1. Integrasi Usulan Pengembangan Eksekutif Bertalenta*

*) Adapun beberapa usulan rekomendasi program dalam bagan di atas adalah yang tercetak miring.

Berikut adalah penjelasan bagan di atas :

Usulan dalam proses pengembangan mencakup :

- Penambahan pada program *non in class*, yaitu :
 - o *Guided reading*
 - o Manajemen pengetahuan (*Knowledge management*) bagi eksekutif.

Dengan adanya penambahan program *non in class* berupa *guided reading* dan *knowledge management*, memungkinkan eksekutif lebih fleksibel (tidak terikat waktu dan tempat) dalam pembelajaran mereka.

- o Penugasan proyek lintas bisnis yang dikaitkan dengan KPI
Mengkaitkan proyek dengan KPI mereka membuat proses pembelajaran di dalam proyek tercipta secara lebih serius.
- o Pengumpulan IDP ke kantor pusat dan pemantauan melekat.
Melalui pemantauan melekat individual bagi eksekutif bertalenta maka kantor pusat dapat membantu proses

pengembangan mereka dan mengingatkan perusahaan yang kurang memperhatikan pengembangan eksekutif bertalenta.

- Penambahan pada program *in class*, yaitu :
 - o Program pengembangan bagi atasan dan *mentor* melalui *executive coaching workshop*.
 - o Program-program informal yang mempertemukan dengan BOD kantor pusat (*breakfast meeting*), sehingga terjadi mekanisme komunikasi berkala intensif seperti harapan eksekutif bertalenta dalam temuan sebelumnya.

6.2.2. Saran Umum Lainnya

Selain usulan program baik di dalam maupun di luar kelas seperti tercantum di atas, maka berikut adalah beberapa rekomendasi lainnya :

a. Saran Implementasi Jangka Pendek

- Proses pemantauan *Individual Development Plan* (IDP) bagi eksekutif bertalenta sebaiknya dimonitor masing-masing oleh seseorang di kantor pusat. Dengan demikian kantor pusat dapat mengingatkan dan mengevaluasi berjalannya program pengembangan bagi para eksekutif bertalenta di perusahaan masing-masing.
- Pengembangan eksekutif dimasukkan sebagai KPI BOD di masing-masing perusahaan, sehingga BOD perusahaan juga memperhatikan pengembangan anak buah eksekutif mereka
- Evaluasi terhadap efektifitas pengembangan *talent pool* eksekutif dilakukan secara berkala sehingga dapat segera dipantau tingkat keberhasilan pengembangan eksekutif, khususnya yang bertalenta.

b. Saran Implementasi Jangka Panjang

- Membangun dan memupuk kultur perusahaan yang secara konsisten mendukung manajemen talenta sebagai tanah subur yang menggemurkan. Tanpa kesiapan kultur yang tercermin dari perilaku orang-orang yang berada di dalamnya, maka pengembangan eksekutif bertalenta akan tetap mengalami gejolak dan rintangan dari sebagian karyawan lainnya.
- Mengadakan riset lebih lanjut yang meneliti tentang dampak pengembangan terhadap kinerja yang bersangkutan dan produktifitas perusahaan, sehingga kontribusi pengembangan karyawan bertalenta bagi perusahaan dapat lebih diperjelas.
- Mengadakan riset lebih lanjut yang mengevaluasi pengembangan karyawan bertalenta pada jenjang staf sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilan pengembangan staf bertalenta di dalam PT X.

6.4. Kontribusi Penelitian

Dengan diadakannya penelitian ini, maka kontribusi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

a. Kontribusi terhadap perusahaan

- Membuat manajemen menyadari akan besarnya nilai investasi yang telah diinvestasikan kepada sasaran yang kurang tepat, sehingga lebih waspada dalam seleksi dan pengembangan di masa mendatang. (Sebagai catatan bahwa anggaran PT X untuk pengembangan eksekutif bertalentanya berkisar satu miliar per tahunnya. Perhitungan lebih rinci dapat dilihat pada bab IV).
- Membuat sumber daya dan dana bagi pengembangan eksekutif bertalenta di masa mendatang menjadi ditujukan hanya bagi sasaran yang tepat (yang adalah benar-benar eksekutif bertalenta).

- Membuat program pengembangan eksekutif bertalenta di PT X dapat lebih bermanfaat dan berdampak ketika diterapkan di perusahaan & eksekutif bertalenta melalui usulan rekomendasi penyempurnaan.

b. Kontribusi terhadap MM UI

- Menambah wawasan dan memberikan perbandingan akan sistem dan praktek pengembangan eksekutif bertalenta pada sebuah perusahaan konglomerasi.
- Menjadi bahan perbandingan bagi mahasiswa yang hendak melakukan penelitian kualitatif atau pembuatan karya akhir, khususnya yang berkaitan dengan topik pengembangan dan pada jenjang eksekutif.

