

Lampiran 1 : Individual Career Plan (ICP)

INDIVIDUAL CAREER PLAN PERIODE : 2007 - 2010

DATA KARYAWAN

Nama Karyawan
Tanggal Lahir
NIP
Tanggal Masuk Perusahaan
Golongan
Posisi terakhir mulai
Posisi Saat Ini
Departemen
Divisi

Employee Wish :	
Company's Projection :	

Rencana Karir

Rencana Waktu	Posisi Yang Diproyeksikan	PR	Strength	Development Need

Tanggal Pengisian	Atasan	Atasan dari Atasan	HRD

Lampiran 2 : Individual Development Plan (IDP)

Nama :	NPK :	Divisi :
Tanggal Lahir :	Golongan :	Departemen :
Pendidikan :	Jabatan :	Nama Atasan :

Area Of Development	Development Activity		Target Achievement	Time Frame	Result
	Management Support	Self Activity			

Tanggal Pengisian :		Evaluasi ke :
Job Holder	Atasan	HRD

Lampiran 3 : Problem Identification & Corrective Action (PICA)

REVIEW PERIODE
DATE OF REVIEW

Hal 1/1

PROBLEM IDENTIFICATION - CORRECTIVE ACTION Human Resource for Line Managers	Doc. No. :
	Page 1 of 1
	Prepared by :
	Approved by : Date :

PROB. IDENT.	ROOT CAUSE ANALYSIS	CORRECTIVE ACTION	PREVENTIVE ACTION	DUE DATE	PIC	Corrective Action Reviewed
						Sign : Date : Open / Close
						Preventive Action Reviewed Sign : Date : Open / Close

Lampiran 4 : Transkrip Wawancara

Responden YL: Observer

1. Bagaimana pendapat Bp ttg pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan?

Kita kan sebenarnya sudah banyak melakukan pengembangan. Pengembangan di level eksekutif juga sudah banyak yang PT X kerjakan. PT X juga sudah menang ini dan itu dan dapat penghargaan dimana-mana Tapi sebenarnya kuncinya itu ada di follow up nya. In class training itu hanya berkontribusi sekian persennya saja. Pengembangan eksekutif itu tidak bisa disamakan dengan pengembangan biasa. Metodologinya juga jangan pakai yang konvensional, tapi cari metode yang surprisingly. Ada sesuatu yang beda, baru mereka tertarik. Saya pernah usulkan kita bikin kelas drama. Para eksekutif diajar drama. Kita bisa panggil Didi Petet, atau pelatih drama yang teater. Mereka akan ajarkan kita bagaimana bisa berekspresi. Kan seperti kita tahu bahwa eksekutif kita kurang ekspresif dalam berkomunikasi, sehingga banyak pesan gak nyambung dengan benar ke bawahnya. Mungkin itu karena mereka kurang ekspresif. Dengan diajar berekspresi, mereka belajar menggunakan ekspresi yang benar ketika ketemu anak buahnya.

Pengembangan juga tidak bisa hanya HRD yang usaha. Tetapi harus masuk dalam KPI perusahaan. Nah, seharusnya HRD yang memasukan KPI tersebut ke corporate letter agreement perusahaan. Saya sudah bilang bahwa kita harus mulai dari tahun lalu, tetapi kita belum berhasil. Saya sih cuman diminta bantuannya sebatas tulis-tulis, nanti saya coba masukan lagi hal itu.... Tetapi tetap harus masuk dalam KPI perusahaan secara detail. Itupun tidak cukup...harus selalu ditanyakan oleh top managemet secara berkala ketika gema, ketika ada acara-acara di PT X, meeting, atau sekedar sambil ditepuk pundaknya sambil ditanyakan : siapa anak buah calon penggantinya, seberapa dia sudah mempersiapkan suksesornya, berapa banyak suksesor yang sudah dia siapkan. Hal-hal demikian yang lebih kena daripada hanya lewat review-review bulanan. Itupun tidak selalu ditanyakan detail. Dulu dengan Pak T atau waktu oom masih ada kita suka dikumpulkan makan pagi sambil setiap orang boleh bicara apa saja dengan P. Teddy. Tidak ada topik khusus, hanya dari situlah Pak

T jadi bisa mengenal kita satu persatu orang-orangnya dengan lebih mengimpartasi nilai-nilainya. Justru pada moment yang seperti itu tercipta hubungan personal yang lebih didengarkan. Momment-moment seperti itu sudah tidak ada lagi sekarang. Sekarang sudah pada masing-masing. Momment-moment seperti itu harus dihidupkan kembali. Itu perlu untuk menjalin hubungan yang tidak bisa terjalin lewat review saja.

2. Apakah PT X telah melakukan pengembangan eksekutif bertalenta dengan baik ?

Ya, kita telah lebih baik sejak memiliki XDC. Program-program yang dikhususkan utk peserta XDC pun sudah lebih banyak kini. Concern *top managemet* terhadap *executive talent* juga sudah terlihat dari tetap konsistennya pengembangan dalam situasi apapun. Mungkin kita belajar dari situasi krisis 98 dahulu, shg kini kita tidak menghentikan pengembangan sekalipun memasuki masa krisis

3 Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?

Berhasil atau tidaknya eksekutif seringkali tergantung atasan sebagai coach, dan mentornya. Bila atasannya concern dengan pengembangannya, dia lebih berkecenderungan berhasil di tempat kerjanya. Yang menjadikan berhasil juga bila KPI pengembangan orang masuk menjadi KPI *top mgt* perusahaannya, dan dilakukan review yang serius terhadap hal ini. Kewajiban pengembangan orang sebenarnya bukan tugas HRD, tapi HRD yg seharusnya membuat KPI ini bisa masuk menjadi KPI *top managemet* mereka. Percuma ada program-program yang banyak kalau tanpa adanya reiew oleh atasannya terhadap pengembangan ybs. "

Pewawancara : kalau menurut Bp, sekarang ini sudah berhasil belum?

Harus ada ukuran untuk menentukan berhasil atau tidaknya pengembangan eksekutif XDC ini. Ukurannya bisa macam-macam, misalnya berapa jumlah yang dipromosi, artinya dia dipercaya untuk memegang jabatan yang lebih tinggi. Harusnya lebih dari 50% talent pool kita berhasil dipercaya memegang jabatan

lebih tinggi dalam waktu 3 -5 thn setelah XDC, artinya pengembangan relatif berhasil. Dan *talent pool* kita harus sudah dapat jadi RTC dari BOD PT X yang lainnya. Atau diukur dari tingkat kepuasan BOD terhadap *talent pool* kita, kalau cari leader mudah. Tetapi hal tersebut tergantung chemistry juga kadang-kadang. Artinya walau mungkin kita siapkan leader, tetapi chemistry nya tidak cocok dengan BOD di tempatnya, juga kadang masih disebut cari leader sulit. Ukuran lain lagi bisa dilihat dari berapa jumlah *talent pool* kita yang memegang posisi kunci. Posisi kunci idealnya dipegang oleh talent.

4 **Bagaimana proses seleksi kandidat XDC saat ini?**

Proses seleksi kandidat sudah cukup ketat, menjaring yang benar-benar talent . Prosesnya dilihat dari para alumni AGMP, lalu dikonfirmasi ke rekomendasi atasan, dan akhirnya *Top managemet* sendiri yang meng approve nama-nama tersebut.

5 **Apa yang masih dapat diimprove ?**

Distribusi penyaringannya, disesuaikan dengan skala perusahaan. Karena *talent* diperlukan di semua perusahaan, sehingga harus mempertimbangkan unsur pemerataan talent juga di perusahaan-perusahaan.

6 **Bagaimana penyelenggaraan XDC saat ini?**

XDC nya sendiri sdh baik, krn pembuatannya juga sudah dilakukan oleh pakar-pakar psikologi dengan konsultan dari Prinsipal. Satu orang diobserve oleh beberapa orang, sehingga bisa menghindari bias subyektifitas. Tetapi memang sebagus-bagusnya assessment, tidak mungkin sempurna, krn assessment hanya snapshot saja.

Di XDC itu dilakukan pengamatan yang komprehensif dari berbagai studi kasus, interview, diskusi, presentasi, dll cara dalam XDC membuat peserta dikondisikan mendekati dunia realnya. Sehingga tanpa sadar dengan tekanan assessment, perilaku dan emosi asli mereka bisa muncul.

7 Apa yang masih dapat diimprove ?

Yang dapat diimprove bukan pada proses XDC nya tetapi kepada tindak lanjutnya sebenarnya. (catatan: ditulis lanjut dalam *header 'follow up'*)

Sebenarnya akan lebih memudahkan untuk mengobserve bila kita memiliki standar role moodel yg dijadikan *benchmark*. Artinya semua dibandingkan *dengan role model* tsb. Pada kenyataannya memang tidak ada eksekutif yang sempurna, namun dari yg tidak sempurna tsb seharusnya kita punya seorang atau dua yang bisa dijadikan standart shg lebih mudah dalam mengobserve.

8 Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg program follow up XDC: benchmarking, workshop dan sharing seminar?

Best practice visit

BP seharusnya dipersiapkan secara lebih matang, bukan hanya secara prosesnya, tetapi juga terutama pada hal-hal yang tidak terlihat. Dalam hal proses persiapannya sudah sangat baik, tetapi perlu dipikirkan bagaimana membuat para eksekutif peserta mau duduk dan berpikir dengan benar-benar. Karena bila BP tidak dapat membawa pengaruh ke tempat kerja, maka itu hanya jalan-jalan saja. Sebelum BP peserta harus disiapkan memasuki proses pembelajaran, tidak bisa dipaksakan, krn dgn demikian yg terjadi hanya *having fun* saja ketika di sana. Kesiapan itu bisa diciptakan dengan membuat *'burning platform'* seperti : menyediakan data pembandingan KPI kita dengan KPI kompetitor atau *world class best practices* (yg menyadarkan kita bahwa kita masih sangat jauh dibawah standar *worldclass*). Membuat kita tidak berada dalam zona nyaman terus di industri lokal. Pada kenyataannya, tdk byk eksekutif yg mampu dan mau berpikir dgn serius dan benar-benar. Karena itu orang-orang yang seperti ini harus disebar dalam kelompok, sehingga mereka bisa membawa pemikiran dan perilaku mereka kepada orang-orang lain di sekelilingnya. Dengan demikian terjadi pembelajaran yang terakselerasi. Hal yang *dibenchmark* harus jelas. Bisa dengan pendekatan : sistem, cara mereka manage people dan behavior leadernya. Dengan demikian fokus *benchmark* bisa jelas. Tapi disesuaikan dengan kbutuhan masing-masing.

Harus ada cukup waktu untuk merenung dan memikirkan tindak lanjut di perusahaan masing-masing. Untuk itu perlu sesi khusus yang lebih baik difasilitasi oleh orang luar yang mampu membawa diskusi ke *insight* yang mendalam. Misalnya saja profesor TC dari INSEAD. Jangan panitia atau internal PT X yang memfasilitasi. Sebaiknya panitia menotuliskan dan mempersiapkan hal-hal yang perlu mereka ketahui saja sebagai bahan diskusi. Bahan-bahan dan notulen tsb di dalam flipchart ditempelkan di sekeliling ruang diskusi sehingga memudahkan proses berpikir para peserta. Prosesnya : *fact finding* - rangkuman - tarik insight - inovasi . Proses *development* harus di *guide* agar sistematis.

Workshop :

Judul program perlu dipikirkan. Karena di level eksekutif tentunya tidak mau datang ke program dengan judul: "*listening skill*" atau program "*leadership*". Walaupun sebenarnya itu adalah tujuan dari workshop tersebut, tetapi perlu dikemas dengan lebih strategik sehingga menarik utk eksekutif hadir.

9 Bagaimana penyelenggaraan coaching, mentoring, dan follow up program di tempat masing-masing ?

Coaching dan mentoring adalah kuncinya. Keberhasilan penembangan bukan terletak pada programnya saja, tetapi kepada *follow up* yang dilakukan atasan kepada bawahannya. Dan mentor kpd menteenya. Hubungan antara mentor dan mentee harus diciptakan berkelanjutan. Hal ini yang masih kurang.

Mengajar di berbagai program yang terkait dengan *developmentnya* adalah sangat bermanfaat sebenarnya. Hal ini dulu pernah dilakukan juga kan ... Hanya hal ini kini tidak terkoordinasi dengan baik, sehingga tidak ada lagi kalau tidak salah.

Seharusnya ada *follow up* di mana top managemet sendiri mengontrol tentang praktek peserta (yg adalah seorang eksekutif pemimpin di tempatnya) di dalam kesehariannya. Hal ini lebih mengena bila lebih sering dilakukan dan lewat berbagai forum. Misalnya dengan acara makan siang bersama dimana *top managemet* menanyakan bagaimana cara dia menjadi *coach* bagi anak buah, bagaimana pengembangan yang sudah dilakukan terhadap anak buahnya,

bagaimana pengembangan sukseksi mereka, dll (*list of question* bisa dipersiapkan lebih dulu). Bila perlu lalu top mgt mengadakan acara kumpul dengan anak buahnya juga, jadi dilakukan cross check informal shg eksekutif atasan menjadi *concern* dengan pengembangan secara keseluruhan. Dan juga membawa sentuhan *human* yang lebih besar bila dilakukan dalam forum-forum seperti ini.

Kadang tidak mudah bagi para pimpinan juga untuk menghilangkan labelling-labelling yang telah melekat dalam diri seseorang. Misalnya Mr A dicap sebagai pembangkang. Sementara Mr B dicap sebagai apa yang lainnya. Sulit kalau kita sudah mendapatkan cap tersebut. Biar usaha sekeras apapun mungkin hilangnya baru bertahun-tahun kemudian. Pdh al keadaan sesungguhnya kan tidak begitu. Orang kan bisa berubah, dan mungkin saja saat itu tuntutan kondisinya memang demikian, dan pemimpin kita kurang mau mendengarkan dan mengerti kondisi yang di bawah. Kalau sudah sekali di cap, sulit. Tapi dia kan punya orang-orang kepercayaannya juga, yang selalu diminta pendapatnya dan apa-apa selalu melibatkan dia. Ya kita harus hargai juga bahwa dia mungkin punya sesuatu juga yang kita tidak punya.

10. Bentuk pengembangan seperti apa yang paling cocok untuk jenjang eksekutif?

Eksekutif development harus dibuat : variatif, full of surprise, memiliki human touch yang besar, dan mampu menghasilkan paradigm shift. *Paradigm shift* seringkali baru terjadi ketika kepepet, kejoblos atau kepetok, karena itu kadang perlu menciptakan suasana ekstrim untuk proses pembelajaran).

Di PT X juga sudah berjalan rotasi , promosi, yang semuanya tujuannya sebenarnya pengembangan. Sayangnya terkadang kita juga kurang *bercommited*. Seharusnya PT X bisa berjalan dengan jajaran *leader* yang ada sekarang, tanpa perlu menggantungkan pada para senior kita yang telah memasuki masa purna bakti. Sudahlah ...Biarkan mereka menikmati masa purna bakti mereka tanpa diganggu pekerjaan lagi. Sehingga mereka bisa menjalankan hobi mereka, atau buka usaha. Kalau mereka terus masih disini sebenarnya tidak sehat juga kan bagi organisasi. Kasihan yang di bawahnya.

Pengembangan dalam bentuk *challenging job yang direview dalam KPI*. Follow up XDC dalam coaching dan mentoring juga merupakan hal-hal yang berdampak terhadap pengembangan eksekutif.

11. Secara keseluruhan apakah ada saran atau tambahan bagi pengembangan eksekutif lainnya?

Coba mengadakan *outbond* utk eksekutif, seperti yang diadakan di Wharton *Executive Education* di mana outbondnya adalah pergi ke *mount everest*. Atau bisa dengan mengadakan program CSR dalam bentuk proyek sosial. Dengan adanya proyek sosial lintas eksekutif, dapat membuat mereka lebih mau *listening*, mengajarkan untuk *humble*, dan melayani). Ada contoh eksekutif kita yang berubah setelah diminta pegang project PT X di bidang ini. *Why not* hal ini diterapkan bagi lebih banyak eksekutif kita, dan bukan hanya untuk 1 orang saja.

Saya juga bilang : *do what I say, but don't do what I do*. HO juga begitu. Berapa banyak affcoy kita replotkan dengan kegiatan ini dan itu. Setiap orang affcoy yang kita tarik ke kantor pusat harus mau. Tetapi orang kantor pusat sendiri belum tentu dilepas. Kontrak setelah masa pensiun juga paling banyak kan di HO.

Responden DW: Observer

1. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan?

Pengembangan bisa 2 approach, akademis dan experience. Yang akademis ya dalam training-trainingnya XMDI itu, tapi yang experience tidak terbatas. Perusahaan bisa bantu memfasilitasi keduanya. Saya pikir yang lebih kena yang experience lho Pengalaman waktu di middle management sangat penting. Job experience baru yang diberikan saat ini langsung pada topnya. Pada level tengah, kita malah rada segan untuk merotasi. Harusnya rotasi mulai dari middle managemen, karena pada level senior bila kita merotasi ybs, cost menjadi mahal dan risk to businessnya tinggi.

2. Bagaimana pendapat Bp: Apakah PT X telah melakukan pengembangan eksekutif bertalenta dengan baik ?

Sudah bagus ya, ada strukturnya, ada program-programnya. Ada XDC. Saya pikir sudah banyak yang dilakukan. Yang belum per functionnya saja diperkuat.

3. Menurut Bapak: Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?

Kalau atasannya concern akan pengembangannya, biasanya kemungkinannya berhasil lebih besar. Tapi pada level direktur jangan juga terlalu mengandalkan atasannya. Kalau levelnya sudah direktur ya seharusnya lebih proaktif mengembangkan diri sendiri. Kalau kebetulan punya atasan yang concern, memang kemungkinan majunya lebih cepat. Saya pikir salah satu peluang belajar yang sangat ampuh untuk belajar itu adalah rotasi.

4. Bagaimana proses seleksi kandidat XDC saat ini?

XDC yang berjalan terakhir ini peserta nya sudah jauh lebih standart antar peserta. Kalau yang dulu masih terjadi perbedaan antar satu peserta dengan peserta yang lainnya. Tidak merata dalam satu kelas. Ada kemungkinan tidak semua benar-benar talent.

5. Hal-hal apa yang masih dapat disempurnakan ?

Apa tidak sebaiknya kita improve di setiap kompetensi di setiap bisnisnya sendiri juga. Tidak mengacu hanya kepada 8 X leadership competence yang dijadikan standart.

Pewawancara:

Bila seleksi menggunakan kompetensi masing-masing perusahaan maka tidak standart donk pak antara group PT X ?

Responden :

Iya, maksud saya berarti setelah mengikuti XDC, kompetensi di masing-masing bisnis unitnya perlu dipikirkan lagi pendalamannya masing-masing.

6. Bagaimana penyelenggaraan XDC saat ini? Hal-hal apa yang masih dapat disempurnakan ?

HRD tolong analisa individu per individu apakah kelemahan-kelemahan mereka yang ditemukan di dalam XDC ini disebabkan oleh interest yg beda, culture yang membuat dia salah tumbuh atau bukan bakat. After XDC, make sure IDP related with its business needs. Dari XDC harus dibuat IDP. IDP yang dibuat ini harus related ke hasil asesmentnya dan related ke bisnisnya. IDP akan di kumpul supaya kita bisa ensure the implementation. Perlu alert atasan juga bahwa HRD akan terlibat dalam follow up IDP juga.

Dahulu XDC sempat teridentik adalah kepentingan dari prinsipal. Saat ini sepertinya XDC sudah disambut positif kini oleh perusahaan-perusahaan. Ketika pertama-tama masih dikesankan bahwa XDC identik dengan kepentingan PT J.

7. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg program follow up XDC: benchmarking, workshop dan sharing seminar?

Penting untuk diadakan training presentation skill for executives. Orang production atau finance lebih susah untuk menonjolkan diri dibandingkan marketing. Bidang pekerjaan / nature of job nya membentuk habitual seseorang, orang manufacture atau accounting dengan orang marketing is two different people.

Benchmarking menurut saya perlu diwrap sejak pre sampai post activity dengan lebih baik. Hasil benchmark disharing di executive forum dan dibuatkan project. Bila perlu dibuatkan kontesnya. Hasilnya mungkin lebih baik.

8. Bagaimana penyelenggaraan coaching, mentoring, dan follow up program di tempat masing-masing ?

Mentor dari pihak luar sebaiknya dari observer yang bersangkutan. Seperti telah diterapkan selama ini. Karena observer lebih mengerti peserta yang diamatinya. Dengan demikian lebih mudah baginya memberikan masukan kepada mereka di pekerjaan. Yang penting jangan yang diamati selama XDC menjadi jargon mentor bagi yang bersangkutan di pekerjaannya. Jangan jadi label.

9. Bagaimana bentuk pengembangan yang paling cocok untuk jenjang eksekutif?

On the job experience. Rotasi harus dipaksakan, harus ada aturan tertentu apakah setiap 5 tahun harus dipindah. Kalau tidak orang tidak mau pindah. Padahal rotasi ke tempat lain bisa membukakan matanya akan banyak hal di tempat yang berbeda. Bagaimanapun juga rotasi sebagai pembelajaran harus dipaksakan.

10. Hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan eksekutif ?

Hasil XDC bisa terlihat golongan2 dan tipe orang. Hal ini harus lalu disesuaikan dimana kebutuhan PT X di masa depan, dan bukan hanya disesuaikan oleh kebutuhan saat ini oleh group2 tertentu. Super team didefine dan ditentukan criteria masing2 team untuk bisnis2 tertentu. Kita harus berpikir long term kan...

11. Secara keseluruhan adakah saran atau tambahan bagi pengembangan bagi eksekutif lainnya?

Sudah cukup. Kalau yang tadi saja semua bisa kita jalankan sudah bagus. Satu-satu dululah.

Responden SM: Observer

1. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan?

PT X memang sudah dikenal bagus dalam ke HR annya. Ada beberapa award yang kita menang. Tetapi kita tidak boleh langsung puas, tetapi tetap harus mencari hal-hal apa yang belum dilakukan. Sebenarnya PR kita masih banyak, Top Mgt berulang kali bicara tentang ketersediaan pimpinan, pentingnya akeselerasi pengembangan, dan yang sejenisnya. Itu tanggung jawab kita bagaimana agar beliau tidak berulang kali bicara demikian terus. Terhadap affcoy kita juga suka ngejar-gejar affcoy, tapi sebenarnya kita juga mesti bercermin. Di dalam kita masih banyak juga yang harus dibenahi. YA .. PR kita bersama lah...

2. Apakah PT X telah melakukan pengembangan eksekutif bertalenta dengan baik ?

Kita sudah berusaha. Tetapi nyatanya mengembangkan pimpinan bertalenta yang siap menjadi direktur di anak perusahaan itu tidak mudah. Belum lagi kalau kita masuk per function. Kemarin ketika *top managemet* mencari kader finance saja, hanya sedikit yang kita bisa sediakan, itu pun akhirnya masuk ke jenjang GM, belum eksekutif orangnya. Tapi yang kita punya kan sudah lebih baik daripada belum ada sama sekali. Hasil dari XDC juga banyak yang dipercaya jadi direktur di anak perusahaan. Saya senang juga melihatnya, artinya hasil kerja kita terpakai. Minimal setengah dari alumni XDC setelah dikembangkan 2 thn seharusnya sudah diberikan kepercayaan di posisi yg lebih tinggi. Kalaupun ada kendala di lapangan, tapi orang-orangnya sudah siap. Wong mereka bagus-bagus kok ... Harusnya kan semua orang-orang kita dalam talent pool itu yang memegang posisi kunci.

3 Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?

Kadang memang bahan bakunya sudah bagus dari sananya. Terutama *attitudenya*. Lalu dia mendapatkan *exposure* yang bagus di tempat kerjanya. Dan atasannya juga *takecare* dengan dia. Cuma yang begitu itu jarang, jadi harus dibantu kita.

4 Bagaimana proses seleksi kandidat XDC saat ini?

Seleksi yang dilakukan sudah baik, sudah sangat ketat. Dengan kita punya mapping HAV tahun ini mudah-mudahan sudah bisa dipakai utk seleksi XDC. Itu pun masih banyak kandidat yang perlu diikuti XDC tahun ini. Tahun lalu kita tidak mengadakan XDC karena kita pikir sudah tersapu semua, ternyata tidak juga. Kini kita yang dikejar-kejar *top managemet* untuk mempersiapkan pimpinan dengan lebih cepat lagi.

5 Apa yang masih dapat diimprove ?

Seleksi kita menyiapkan data dan kandidat, tetapi keputusan harus direstui *Director in Charge* dan *top management* tentunya. Dari kita yang perlu dilengkapi adalah sistemnya, sehingga ketika kita mensupport data ke *top management*, kita sudah ready. Tidak perlu harus mengganggu *HR managernya* lagi untuk cari data. Dengan adanya pemetaan *Human Asset Value* kemarin sudah banyak bantu kita kan ... kita jadi lebih mudah menentukan kandidat untuk XDC.

6 Bagaimana penyelenggaraan XDC saat ini?

Apa yang sudah dilakukan selama ini sudah bagus. Kita juga sudah improve minor things dari batch ke batch kan Tentunya itu sebuah proses yang harus dilakukan terus menerus. Kan sekarang sudah ada ibu.

7 Apa yang masih dapat diimprove ?

Kita harus punya kompetensi sendiri untuk mengadakan XDC. Kalau pada awalnya kita membuat XDC dengan dibantu konsultan dari prinsipal, maka ke depannya apakah mungkin kita buat sendiri. Harus bisa! Di PT X kita punya banyak jago-jago untuk itu. Kita juga perlu untuk membuat XDC untuk masing-masing fungsi. Kemampuan kita akan diuji, mampukan kita memotret orang-orang finance, manufacture, dan fungsi lainnya. Tentunya kita harus melibatkan expert dari mereka. Karena kebutuhan untuk itu ada, tinggal bagaimana kita mewujudkannya.

8 Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg program follow up XDC: benchmarking, workshop dan sharing seminar?

Program-program tersebut perlu untuk terus kita adakan. Itu merupakan follow up mengisi area of improvement yang ditemukan di dalam XDC. Di setiap program juga topiknya kita sesuaikan dengan kebutuhan hasil potret XDC, jadi customized. Kualitas dan kecocokan pembicaraanya pun kita pilih sesuai kebutuhan PT X. Tetapi kita jangan berhenti hanya di situ saja, kita perlu untuk terus lakukan follow up nya. Follow up yang saya maksud adalah untuk masing-masing individunya. Kalau dahulu kita keteteran dalam mengumpulkan IDP masing-masing dan masih menyerahkan perusahaan masing-masing

melaksanakannya, sepertinya sekarang harus kita mulai. Karena ternyata tidak semua perusahaan care dengan mereka. Nah, dengan adanya kita yang menanyakan dan mengumpulkannya, mereka bisa lebih memperhatikan *talent talent* ini.

9 Bagaimana penyelenggaraan coaching, mentoring, dan follow up program di tempat masing-masing ?

Tadinya kita pikir mereka bisa jalan sendiri. Tapi rupanya tidak juga. Tetap harus dari kita yang membantu mengingatkan mereka.

10. Bentuk pengembangan seperti apa yang paling cocok untuk jenjang eksekutif?

Untuk program-program kita sudah punya banyak. Rasanya itu bermanfaat untuk mereka. Saya sering mendapatkan feedback mereka merasa terbantu dengan adanya program-program yang kita lakukan. Tetapi tentu sebenarnya kuncinya adalah di atasannya sendiri. Artinya atasannya yang memberikan exposure kepada yang bersangkutan untuk diberikan challenging job atau proyek-proyek menarik yang membuatnya berkembang. Kita dari pusat hanya bisa membantu merotasi, itupun bila atasannya tidak berkeberatan. Kalau keberatan dan kita pandang benar-benar perlu bagi organisasi maupun bagi yang bersangkutan, kita akan minta *top managemet* sendiri yang akhirnya bertindak.

11. Hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan eksekutif ?

Jenjang eksekutif ini perlu berhati-hati dalam memanagerinya. Karena masing-masing kan punya kebutuhannya sendiri-sendiri, dan kita harus perhatikan itu kebutuhan mereka. Di lain sisi kita toh harus jeli juga melihat kebutuhan organisasi. Yang diutamakan tetap kan harus kepentingan organisasi. Tetapi kita tetap harus perlu untuk memuaskan customer kita kan. Para eksekutif itu kan customer kita juga. Dan mereka itu pemegang peranan-peranan penting di perusahaan lho...

Berkaitan dengan data, penting data-data yang berkaitan dengan hal ini sebaiknya tidak perlu diketahui banyak orang bahwa kita tahu. Saya yakin Ibu kan juga tahu tentang hal ini.

12. Secara keseluruhan apakah ada saran atau tambahan bagi pengembangan eksekutif lainnya?

Sudah sering didiskusikan dalam meeting-meeting kita. Improvement kita lakukan terus sambil berjalan. Program-program yang sudah ada jangan berhenti. Tapi kita tetap kembangkan terutama follow up nya. Beberapa anak perusahaan besar juga sudah bagus pengembangan eksekutifnya, mungkin bahkan kita bisa pelajari juga dari apa yang mereka lakukan untuk kita lakukan corporate wide. Tapi kita juga harus selektif, karena tidak semua hal bisa cocok diterapkan across perusahaan.

Responden SS : penanggung jawab pelaksana program eksekutif bertalenta

1. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan?

Sejak adanya XDC, pengembangan sudah lebih terarah dan dikoordinasi oleh kantor pusat. Dahulu setiap perusahaan melakukan pengembangan eksekutifnya masing-masing, jadi kasihan bagi eksekutif yang bekerja di perusahaan yang sedang miskin atau tidak peduli dengan pengembangan.

2. Apakah PT X telah melakukan pengembangan eksekutif bertalenta dengan baik ?

Mungkin kita agak lebih maju sedikit dibandingkan perusahaan-perusahaan lokal lainnya. Tetapi siapa tahu kalau dibandingkan dengan perusahaan multinational sekelas GE, pengembangan kita masih perlu banyak PR.

3 Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?

Sebenarnya tergantung orangnya juga. Walau perusahaannya miskin tetapi orangnya mau berkembang, dia akan tetap usaha untuk berkembang. Di PT X sejak dulu XMDI juga sudah sering mengadakan seminar-seminar mengundang eksekutif. Tetapi kalau eksekutifnya tidak mau berkembang, ya tidak mau datang juga sekalipun diundang. Tidak mau ambil kesempatan sekalipun sudah diberikan. Bahkan ada yang sampai tidak apa tidak dinaikkan golongannya asal dia tidak perlu menyelesaikan proyek (yang menjadi agenda *developmentnya*).

4 **Bagaimana proses seleksi kandidat XDC saat ini?**

Dahulu proses seleksi kandidat banyak unsur judgementnya, karena datanya masih harus dikumpulkan satu persatu. Akhir tahun lalu dibuat peta HAV, itu lebih obyektif, walau ujung akhirnya masih tergantung penunjukkan dari *top managemet*. Mungkin karena top management yang tahu akan dibawa ke mana bisnisnya nanti, sehingga butuh orang-orang mana saja yang akan dikader utk bisnis-bisnis tersebut. Dengan adanya HAV ini harusnya orang-orang yang dikembangkan sudah bukan mengacu ke alumni XDC yg dulu ya, tapi mengacu ke HAV. Tetapi mungkin perlu waktu utk switch begitu. Seharusnya ada kemajuan lah ...

5 **Apa yang masih dapat diimprove ?**

Mungkin perlu diseimbangkan juga komposisi kandidat dari berbagai perusahaan. Ada perusahaan yang *talent* nya banyak, tetapi komposisi PT X di sana sedikit. Lebih baik bila yang kepemilikan kita lebih besar yang dipilih.

6 **Bagaimana penyelenggaraan XDC saat ini?**

XDC nya bagus, karena waktu itu kita juga sudah bayar mahal untuk pengembangan XDC ini. Tetapi dalam pelaksanaannya ada beberapa kesulitan di belakang layar.

Pewawancara : kesulitan misalnya ...?

Kesulitan dalam penyelenggaraan seperti observer yang waktunya sulit didapat, belum lagi kalau batal mendadak. Atau mendadak dia bisa dipanggil top

management. Buat matriksnya lagi kan susah. Belum lagi behavior kompetensi kita kan banyak, jadi banyak juga yang harus dikerjakan observer.

Sebenarnya kita sendiri mungkin juga bisa lho bikin sendiri tanpa perlu dibantu prinsipal. Tapi memang harus ada spt Mr A nya yang kuat dalam melakukan data integrasi itu. Kuncinya di situ. Pak S seharusnya yang memainkan peran tersebut. Tapi aku sih gak yakin dia bisa. Mungkin Pak B yang lebih bisa memandu data integrasinya. Karena kuncinya di data integrasi itu sebenarnya, sehingga ada kalibrasi nilai antara dosen murah dan dosen mahal itu.

7 Apa yang masih dapat diimprove ?

Dalam pelaksanaannya, book jadwal observer harus dari minimal 2 bulan sebelum. Itupun bisa sekitar 50% belum tentu bisa. Karena memang berat membuat para *top managemet* bisa meninggalkan pekerjaan mereka selama 4 hari penuh! Karena itu observer perlu lebih diperbanyak. Karena selain mereka menilai orang, sebenarnya ketika mereka mengobserve, mereka juga belajar. Sehingga ini merupakan bentuk *development* mereka juga. Sekalipun mereka sudah jadi observer di XDC, belum tentu mereka benar-benar menjalankannya dengan anak buah mereka, apalagi jika mereka bukan observer. Karena observer bukan pekerjaan tetap mereka, mereka perlu pemanasan kompetensi di awal untuk kalibrasi penyamaan bahasa antara mereka. Kita membantu dengan tools nya. Akan lebih baik bila di setiap batch XDC berikutnya diadakan refreshment 1-2 jam untuk kompetensi dan assessment toolsnya. Sehingga ketika mengobservasi dan membuat report mereka sudah dalam pemahaman perilaku vs kompetensi yang sama.

Pembuatan report juga perlu disimplifikasi. Report yang ada kini sekitar 14 halaman penuh tulisan. Karena begitu banyak yang hendak dipaparkan, terkadang atasan menjadi blur juga akan mana yang membutuhkan prioritas terdahulu. Dan ketika roadshow pemaparan feedbacknya pun, yang menjelaskan hasilnya harus orang yang benar-benar memahami detail setiap evidence dalam reportnya. Report yang panjang ini juga melelahkan untuk observer yang harus membuat sampai malam agar report ini bisa difeedbackkan segera ke peserta.

Ketika roadshow pun sebenarnya bisa digunakan sekalian untuk melakukan review terhadap talent lain yang ada di perusahaan yang sama. Mumpun sekalian datang gitu ... Kalau keliling capek-capek hanya untuk mengkomunikasikan satu orang , yang itupun kalau tidak ada yang mengikuti semua prosesnya akan dangkal, maka spt nya manhournya terlalu sayang begitu.

8 Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg program follow up XDC: benchmarking, workshop dan sharing seminar?

Refreshment competency :

Sebaiknya dibawakan oleh role model internal dari kita sendiri. Masa kompetensinya PT X tetapi yang membawakan malah orang asing! Tetapi apakah kita punya role model yang mau membawakan workshop ini juga, itu suatu masalah sendiri. Karena selain sebagai role model, yang bersangkutan juga harus suka dan bagus dalam mengajar agar menarik bagi peserta.

Best practice visit

Pre activity nya yang harus kuat, sehingga ketika mereka berangkat, mereka tidak hanya sekedar jalan-jalan dan komplain akan prosesnya, tetapi mereka juga mengambil manfaat yang dapat diimplementasikan di tempat kerjanya. Perlu juga pentolan-pentolannya disebar dalam kelompok-kelompok pada *benchmarking visit* ini. Sehingga panitia dapat memakai mereka sebagai change agent di kelompoknya. Dan kelompoknya pun bertumbuh dan berpikir.

Workshop :

Respon dari workshop yang diadakan yang lalu bagus. Peserta malah meminta diadakannya workshop yang berkaitan dengan *presentation skill*. Memang simple hal tersebut, tetapi ternyata tidak semua eksekutif kita mampu juga dalam membawakan materi dengan baik ketika berpresentasi. Mungkin bisa difollow up hal ini, mengingat beberapa saran dari XDC juga *presentation skill training*.

9 Bagaimana penyelenggaraan coaching, mentoring, dan follow up program di tempat masing-masing ?

Ini yang belum jalan baik di perusahaan. Kita juga menyerahkan *development* selanjutnya ke masing-masing perusahaan. Khususnya mentor sama sekali tidak berjalan setelah itu. Kadang-kadang malah lupa siapa menteenya, dan juga mentee lupa siapa mentornya. Padahal seharusnya kan antara mentor dan mentee itu nyambung, jadi kalau ada apa-apa menteenya bisa komunikasi juga ke mentornya.

10. Bentuk pengembangan seperti apa yang paling cocok untuk jenjang eksekutif?

Eksekutif di kita cenderung baik-baik, sedikit yang suka macam-macam. Artinya, mereka cenderung nrimo dengan bentuk pengembangan apa saja yang diberikan. Namun kalau pendapat pribadi nih, rotasi adalah yang paling cepat membuat mereka berkembang. Karena dengan demikian mereka dipaksa nyebur langsung. Sistem di kita sudah cukup well establish, jadi tidak perlu terlalu takut untuk melakukan rotasi sebenarnya. Hanya atasannya yang kadang tidak memberikan. Semakin dia bagus, semakin tidak dikasih. Tetapi tetap kembali ke wewenang top managemet untuk memindahkannya.

11. Hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan eksekutif ?

Ketika menggarap pesertanya, atasannya seharusnya digarap juga. Anak buah bagus, tapi dapat atasan yang cuek juga membuat perkembangannya tidak maksimal. Masalahnya menggarap atasannya yang sudah sangat senior ini tidak mudah. Perlu *top managemet* turun tangan langsung untuk *mendorse*. Kalau yang berkaitan dengan program di kelas, ketika penyelenggaraan program untuk eksekutif, standartnya harus beda. Mereka terbiasa mendapat perlakuan nomor satu dimana-mana, jadi kita juga harus bisa serve mereka dengan baik. Terkadang masalah sup yang tidak panas ketika dihidangkan bisa menjadi isu tersendiri. Semuanya harus perfek, standar eksekutif.

12. Secara keseluruhan apakah ada saran atau tambahan bagi pengembangan bagi eksekutif lainnya?

HR mau gak mau harus jadi roda penghubung dan penggerak antara anak perusahaan dengan *top management*. Jika proses *follow up* tidak berjalan, kita mungkin harus bantu menciptakan sistem yang membuat di masing-masing perusahaan berjalan. Caranya bisa dengan mengingatkan *top management* untuk menanyakan tentang para *talent* yang menjadi anak buah mereka. Bila *top management* lebih *concern*, maka pasti mereka akan *concern*. Bila perlu dengan forum-forum. Kalau tidak salah tahun 80an pernah diadakan forum bincang-bincang beberapa eksekutif dengan *top management*. Mengapa tidak kita adakan forum yang sama untuk para *talent* kita kini.

Responden : Peserta (AT)

1. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan

Sejak adanya program-program terstruktur yang berjalan beberapa tahun lalu, sudah lebih terarah. Dahulu cenderung mereka yang ada di dalam kekuasaan saja yang terjangkau untuk pengembangan.

2. Apakah PT X telah melakukan pengembangan eksekutif bertalenta dengan baik ?

Pengembangan *talent* di PT X menjadi terarah dengan program-program XDC dan yang lainnya. Bersyukur di PT X kini ada list potential *talent* juga, sehingga pengembangan memanfaatkan list tersebut. Apa yang dibuat kantor pusat untuk para *talent* sudah dirasakan. Dan kami merasa sangat dihargai. Untuk itu terimakasih atas segala bentuk perhatian dan kesempatan yang telah diberikan kepada kami.

3 Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?

Soft skill, yang saya maksud: keyakinan bahwa ia akan berhasil memperoleh sesuatu. Vision dan keyakinan, yang digabung dengan positive

thinking. Aura kalau kita yakin akan menciptakan pengikut. Karena dia menjadi contoh, maka dia akan membawa arah. Harus punya dream, dan keyakinan dream will come true.

4 & 5. Bagaimana proses seleksi kandidat XDC saat ini? Apa yang masih dapat diimprove ?

Sejak ada list yang dipegang di kantor pusat, mudah-mudahan sudah lebih fair kini. Karena sekarang ada petanya, dan peta itu harusnya nanti yang dijadikan landasan untuk seleksi. Mudah-mudahan peta itu juga yang dipakai juga utk pengembangannya ya .. Hanya mungkin yang tidak tersaring adalah dari sisi attitudenya, yang tidak mungkin disebarluaskan. Tapi hal-hal yang berkaitan dengan attitude sebenarnya perlu dikonfirmasi juga. Seperti di tempat kami, Bp S pernah sebutkan bahwa beliau menyesal mengirimkan Pak Y ke XDC karena berkaitan dengan attitude.

Evaluasi untuk talent ini harus di up date setiap tahun.

Dengan adanya HAV sudah jauh lebih baik, mudah-mudahan lebih fair. Dahulu affcoy yang lebih konservatif kalah dengan affcoy yang lebih berani, namun dengan ditariknya penilaian ke kantor pusat, lebih ada unsur balancingnya. Jadi sudah jauh lebih baik.

Dalam pengembangan juga sekarang saya dengar umur jadi prasyarat. Menurut saya itu benar. Bukan berarti menutup kemungkinan bagi yang sudah tua untuk ikut, tetapi ketika perusahaan mengirim, pasti harus dipikirkan returnnya bagi perusahaan. Kalau sudah mau pensiun mengikuti training, maka sumbangsih bagi perusahaan tentunya kecil. Umur ini penting untuk melihat efektifitas training bagi perusahaan.

Dulu pemilihan *talent* masih ada unsur yang top of mind, karena memang belum ada petanya di PT X. Tapi dengan adanya peta akan lebih meminimize unsur itu. Kalaupun masih ada miss, mungkin karena pemahaman yang masih belum sama antara pimpinan di dalam membaca peta tersebut. Mau tidak mau harus diakui dosen mahal dan dosen murah itu pasti ada dalam praktek di mana-mana. Jadi terkadang ada got's feelingnya juga.

6 & 7 Bagaimana penyelenggaraan XDC saat ini? Apa yang masih dapat diimprove ?

XDC merupakan bentuk assessment, bisa membuka wawasan. So far ok. Menjadi observernya jauh lebih sulit sebenarnya daripada menjadi peserta. Ketika memilih observer dengan peserta, saya tidak tahu kenapa saya selalu dapatnya yang bule. Sementara yang lain dapatnya yang local. Tentunya saya merasa agak kesulitan, seharusnya kan semua mendapatkan yang bule juga. Kalau bicara tentang kemampuan berbahasa Inggris, bukankah seharusnya di level eksekutif seharusnya sudah mahir semua berbahasa Inggris

8 Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg program follow up XDC: benchmarking, workshop dan sharing seminar?

Refreshment competency :

Saya merasa bermanfaat. Saya masih membekas ketika instruktur waktu itu menceritakan sebuah cerita. Bagi saya itu membekas, dan saya rasakan manfaatnya. Tetapi studi kasusnya harus di up date terus. Dahulu masih menggunakan Sony, Mc Donald, dll. Sementara saat ini banyak orang-orang muda yang sukses. Perlu dipelajari mengapa mereka bisa sukses.

- Best practice visit

Dari Ritz saya dapat banyak, dan sudah saya praktekan di perusahaan saya. Topiknya tentang *empowerment* CS. Membuat CS terutama tidak mudah pada mengubah habitnya. Benchmark menurut saya sangat powerful karena bisa menjadikan lebih baik. Dari project tersebut, tempat saya kini menjadi dibenchmark oleh PT Y dan Z. Itu project yang saya kerjakan sepulang dari benchmark tersebut.

Lebih baik kalau benchmark disesuaikan dengan posisi dalam organisasi juga. Sehingga bisa bermanfaat dan applicable di tempat kerja kita. Misalnya kalau benchmark CS, maka psertanya sebaiknya orang-orang marketing. Sehingga lebih terpakai di pekerjaan.

- **Workshop :**

Bagi saya tidak terlalu berkesan. Saya bahwa tidak ingat lagi instrukturnya. Karena bagi saya saat itu PT X sudah menerapkannya, dan lebih sesuai dengan culture PT X. Ketika saya talkshow di sebuah radio, instruktur nya telpon saya, saya malah tidak ingat lagi dengan dia. Dia yang malah ingat saya. Saya tidak ingat karena tidak menambah wawasan saya lagi. Yg ada di PT X saat ini sudah lebih applicable.

9 Bagaimana penyelenggaraan coaching, mentoring, dan follow up program di tempat masing-masing ?

Saya diberi mentor tapi tidak bisa sama-sama bersama dia mentoringnya. Mentor saya Pak X. Beliau di kantor pusat, saya di sini. Beliau sibuk dan pekerjaan kami juga tidak ada yang bersinggungan. Jadi praktis kami tidak pernah bertemu. Mentor sehausnya in lign on the job dengan peserta. Bila diberikan mentor yang berbeda, harus diberikan kesempatan untuk bersama-sama bertemu. Misalnya diberikan proyek bersama. Sehingga peran mentor akan lebih efektif dan powerful. Kalau tidak pernah berhubungan, ya tidak pernah belajar.

10. Bentuk pengembangan seperti apa yang paling cocok untuk jenjang eksekutif?

On the job lebih powerful dari in class, karena dengan OJT ada mentor. Kalau *in class* sekedar tambah wawasan, kurang powerful. *In class* yang tidak bisa diterapkan kurang *powerful* dibandingkan dengan *on the job* .

Pola yang diberikan harus dapat diterapkan di semua perusahaan. Beberapa perusahaan kita adalah joint venture, tentu beda pimpinan JV engan pimpinan yang bukan JV. PT X belum mengakomodir mengembangkan pimpinan yang JV. Padahal *talent* harus bisa apa saja, ditempatkan di mana saja. Seharusnya ada benang merahnya kan antara pimpinan tersebut. Ketika terjadi perpindahan jangan sampai terjadi culture shock. Bagaimana memenangkan PT X dan sekaligus memenangkan hati partner JV nya, itu adalah suatu tantangan tersendiri.

11. Hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan eksekutif ?

Saat ini dalam pengembangan *talent* kita lebih focus kepada pengembangan knowledge dan skill. Melihat Unilever, mereka memperhatikan talent sampai kepada hasil general check up nya. Jadi bila terdeteksi *talent* tsb berisiko terkena jantung misalnya karena terlalu gemuk, maka akan diberikan pemahaman tentang pencegahannya, dan dimonitor setiap tahun. Hal ini selain menambah pemahaman *talent*, juga menumbuhkan motivasi bahwa mereka diperhatikan. Selain itu bagi perusahaan juga tentunya tidak hendak kehilangan *talent* nya dalam perusahaan karena dia sakit atau tidak mampu bekerja di kemudian hari.

Ada beberapa kendala-kendala pengembangan, antara lain adalah kesempatan. Walau sudah sama-sama ikut XDC, tetapi ada yang sudah diberi kesempatan untuk menjadi leader, tapi ada yang masih dalam bayang-bayang. Kesempatan harus diciptakan. Belajar dari kesalahan, jauh lebih efektif. Penghalang dari kesempatan itu biasanya berasal dari orang itu sendiri. Dan ketika organisasi growth, tentunya itu lebih mudah. Seperti jamannya Oom yang terus ekspansi kemana-mana, tentunya lebih mudah untuk menempatkan orang sebagai leader di bisnis baru. Dengan adanya kebijakan dari atas yang mengharuskan seorang yang pensiun untuk mengakhiri masa kerjanya di PT X, menurut saya itu lebih bagus. Memberi kesempatan orang lainlah untuk memimpin, dan bisa naik pangkat.

12. Secara keseluruhan apakah ada saran atau tambahan bagi pengembangan eksekutif lainnya?

Dahulu jaman Pak T, kita sering dikumpulkan dan lebih banyak sentuhan pribadinya. Pak T bicara memanggil satu persatu orang untuk diajak bicara dari hati ke hati, sehingga bisa lebih kenal lagi. Hal ini kurang dirasakan kini. Hubungannya lebih ke formal. Kalau bisa *Top managemet* mengenal kita satu persatu lebih mendalam seperti dahulu, mungkin akan lebih baik lagi.

Responden : Peserta (HA)

1. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan?

Saya coba bedakan pengembangan menjadi dua, pengembangan formal dan informal. Dan menurut saya pengembangan yang informal ini yang lebih efektif.

Pewawancara : Maksud Bp dengan pengembangan informal ?

Maksud saya adalah yang rotasi, dan pengembangan dalam pekerjaan sehari-hari, bukan yang di dalam kelas atau yang formal-formal.

Pewawancara : boleh saya katakan bahwa yang formal adalah yang in class, sedangkan yang non formal adalah yang non in class?

Ya, bisa dibilang begitulah ... Yang in class juga kurang difollow up projectnya. Seperti yang dahulu kita pernah dibawa jalan untuk melihat Ritz Carlton, lalu setelah itu kita disuruh bikin project yang katanya akan dipresentasikan di BOD setiap bulannya. Itu hanya berjalan 2-3 kali, setelah itu tidak ada lagi reviewnya. Kebetulan waktu itu kita bertiga juga sudah dirotasi kemana, jadi projectnya juga setelah tidak direview lagi ya sudah kita tinggalkan. KAdang-kadang project menjadi beban juga bagi kita.

Saya melihat PT X kurang konsisten dalam hal ini. Saya ikut XGMP tahun 1997, lalu setelah itu harus bikin project kan ... tapi karena tahun 1997-1998 krisis, jadi semua project berhenti, termasuk project saya. Eh, mendadak tahun 2000 saya satu angkatan dipanggil untuk mempresentasikan hasil project saya. Pada saat itu kita satu angkatan tidak ada yang datang. Akhirnya XMDI melakukan pemutihan. Saya merasa tidak ada konsistensi dalam melakukan hal ini. Apalagi bila projectnya tidak terkait langsung dengan pekerjaan.

2. Apakah PT X telah melakukan pengembangan eksekutif bertalenta dengan baik ?

Sudah lumayanlah. Sudah banyak yang dilakukan. Tapi saya percaya bahwa pendekatan yang informal-atau yang anda sebut non in class itu yang lebih bermanfaat. PT X harus konsisten dalam menerapkan ini.

3 Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?

Sukses atau tidaknya seseorang tergantung dari dirinya sendiri pada dasarnya. Dengan semakin tua usia, tidak gampang lho untuk berubah. Jadi ketika ditawari di tempat baru, tidak semua orang akan terima lho. Tergantung orangnya juga. Dan tergantung kesempatan yang diberikan. Kebetulan ada yang bisa mendapatkan exposure lebih dengan berputar di berbagai fungsi, tetapi ada yang tidak mendapatkan kesempatan itu. Kalau program-program formal, PT X sudah sangat banyak dan diberikan kesempatan kepada semua orang, bukan cuman yang bertalenta.

4 Bagaimana proses seleksi kandidat XDC saat ini?

Saya tidak tahu banyak tentang bagaimana proses seleksinya. Saya dikabari ikut setelah semuanya fix. Tapi menurut saya tidak semua yang ikut XDC adalah yang the real kader. Mungkin di batch kedua dan ketiga yang menurut saya beberapa bukan kader, tetapi penunjukkan saja berdasarkan *development* needsnya dan yang kebetulan ada waktu.

5 Apa yang masih dapat diimprove ?

Proses seleksinya harus dibenahi sehingga bisa benar-benar menjangkau pada kader.

Pewawancara : Apakah menurut Bp dengan kini profile karyawan 5 C up sudah ada di kantor pusat, dan kita sudah memiliki HAV, maka akan lebih jelas proses seleksinya?

Responden : Ya, mungkin bisa. Saya lihat yang kesini nya memang sudah lebih baik ya .. mungkin karena faktor itu juga.

6 & 7 Bagaimana penyelenggaraan XDC saat ini? Apa yang dapat diimprove?

Comment saya untuk XDC adalah ketika assessment dilakukan dengan metode diskusi. Pada saat itu kita dikelompokkan dari teman-teman sendiri. Kalau dapat teman teman yang kooperatif, kita terlihat tampil. Tetapi kalau

teman-temannya adalah orang yang ingin tampil semua, maka kita sulit kebagian bicara. Waktunya dibatasi pula. Menurut saya pendekatan yang dahulu ketika dilakukan assessment dengan DDI tahun sekitar 1998 lebih baik. Karena pemain dan teman-teman diskusinya adalah orang-orang dari DDI nya. Sehingga setiap orang dihadapkan pada situasi yang sama. Jadi penilaiannya lebih obyektif, tidak tergantung dari siapa teman dalam kelompoknya tersebut.

Feedback saya yang kedua adalah ketika kita diajak ngobrol di business lunch. Waktu saya selesai XDC, saya dapat feedback tidak memperhatikan customer. Setelah saya tanyakan evidencenya, ternyata mereka melihatnya hanya ketika business lunch saya tidak menyinggung apa pun yang berkaitan dengan customer. Padahal itu tidak ditanya. Menurut saya, sulit untuk mengatakan seseorang tidak customer focus kalau hanya melihat pada performance nya selama dua hari saja. Seharusnya ada feedback juga dari atasan atau orang yang sehari-hari melihat kelakuan peserta tersebut. Sehingga feedback yang diberikan bisa lebih komprehensif. Assesment sebaiknya dilihat dari realitas sehari-hari juga, dan jangan dari diskusi 1-2 jam saja.

8 Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg program follow up XDC: benchmarking, workshop dan sharing seminar?

Refreshment competency :

- (tidak ada)

Best practice visit

Kita diajak jalan melihat keluar apa yang telah bagus diluar. Bagus juga, kita jadi tahu apa yang dilakukan di luar. Tetapi untuk projectnya, perlu dipastikan apakah bisa diaplikasikan di PT X atau tidak. Jangan merupakan project yang dipaksakan. Ketika itu dibuat kelompoknya dilakukan per company. Akhirnya menjadi lebih ke formalitas, karena katanya akan direview di BOD. Jadi setiap kali hendak presentasi, kita harus siap-siap, percantik materinya, dll. Tetapi sebenarnya *content* proyeknya kita belum tahu apakah bisa diimplementasikan karena pekerjaan sehari-hari kita juga sudah banyak. Perlu ditinjau ulang apakah presentasi di BOD itu bisa dibilang efektif.

- **Workshop :**

Saya merasakan manfaat banyak di workshop. Ketika saya diminta mengajar di program leadership di PT X yang katanya merupakan bentuk *development* saya juga, saya banyak mengambil dari materi itu juga. Tapi workshop yang ketika itu mengambil PT A juga perlu ditinjau ulang kesesuaiannya dengan kita. Karena kalau disana kan 10% terbawah pasti di lay off, apakah cocok bila diterapkan di kita?

9 Bagaimana penyelenggaraan coaching, mentoring, dan follow up program di tempat masing-masing ?

Metode *development* orang harus dipercayakan ke CEO nya masing-masing. Harus dilakukan empowerment sebenarnya. Memang harus diakui ada CEO yang sangat concern, ada yang tidak. Tetapi dia yang sehari-hari bersama dengan kita. Jadi seharusnya dia yang bertanggung jawab lebih baik dalam mengembangkan kita.

Kadang saya dengar memang kenyataan ada orang-orang yang diberikan exposure lebih, ada yang tidak oleh atasannya. Mungkin ada orang-orang tertentu yang pernah berbuat salah dan menjadi diingat terus. Tetapi bagaimana pun juga kita harus belajar percayakan nasib dan pengembangan ke tangan CEO. Ya... mungkin nanti peran HR corporate lah yang membantu monitoring dalam pelaksanaannya sehingga lebih sistematis bagi semua.

10. Bentuk pengembangan seperti apa yang paling cocok untuk jenjang eksekutif?

Pengembangan yang informal, maksudnya yang lewat rotasi dan diberikan exposure di tempat lain. Saya beruntung sekali karena saya mendapatkan kesempatan untuk masuk ke beberapa tempat di beberapa fungsi. Saya merasa sangat dikembangkan. Saya menjadi tahu finance, produksi, di industri otomotif, komponen, dan lain-lain. Masing-masing punya kesulitannya

sendiri dan beda-beda. Hal tersebut dapat kita pelajari hanya bila kita langsung nyemplung ke dalamnya. Awalnya memang kita tidak bisa, tapi karena kita sudah kepalang pegang, mau tidak mau kita dipaksa untuk belajar sendiri. Kita tidak mau dibodoh-bodohin anak buah toch ... jadi kita belajar, dan langsung terpakai apa yang kita pelajari. Memang rotasi ini tidak mudah dan tidak sedikit juga yang awalnya berpikir : apa bisa?. Misalnya Mr X yang tidak pernah pegang fungsi pemasaran dan bukan dari latar belakang pemasaran, kini langsung didudukkan jadi orang nomor satu di pemasaran. Itu sesuai untuk mengakomodir *wish* nya dan pengembangannya sebenarnya. Tetapi apakah dia bisa ? menurut saya pimpinan puncak benar-benar berani ambil keputusan. Tetapi ini bukan kali yang pertama, karena dulunya juga sudah ada beberapa orang yang demikian. Awalnya memang tentangannya banyak Tapi nyatanya jalan kok... Pimpinan puncak juga sering mendengungkan tentang hal ini dan juga keberhasilan mereka kalau keliling gema. Kalau tidak dicoba, ya mana kita tahu kan ... PT X itu siapapun yang diatas, sebenarnya sudah jalan kok, tinggal permainan strateginya saja harus ada yang lead. Bagus juga dengan adanya orang baru kan ide-idenya baru.

11. Hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan eksekutif ?

(sudah terliput di atas)

12. Secara keseluruhan apakah ada saran atau tambahan bagi pengembangan bagi eksekutif lainnya?

Pendekatan pengembangan informal yang saya katakan adalah yang saya rasakan sangat bermanfaat. Jadi lebih banyak diarahkan ke sana saja.

Pewawancara : apakah menurut Bp ada kendala apa yang mungkin muncul dari pengembangan informal ini?

Kendalanya adalah comfort zone yang bersangkutan. Karena sudah nyaman di suatu tempat, dia tidak mau pindah. Padahal sesungguhnya dia sendiri yang rugi. Tapi itu kan pilihan. Banyak orang-orang kita yang sudah ada dalam comfort zone.

Dari atasan kendalanya tidak mau direpotkan, tidak mau ambil resiko dalam mempertaruhkan perusahaannya bila dipegang oleh orang baru. Karena itu sebenarnya lebih baik bila rotasi dimulai dari level menengah dulu, jangan setelah di atas dirotasi. Resikonya lebih besar. Rotasi dimulai sedini mungkin. Idealnya seorang dirotasi 3-5 tahun, sehingga dia selain dapat belajar, setelah itu mencoba menerapkan apa yang telah dipelajarinya ke dalam pekerjaannya.

Kalau di Jepang konsepnya spesialis, artinya dia ditujukan untuk fokus, orang yang bagus malah tetap pada tempatnya dan tidak dipindah-pindah. Tetapi sekarang konsepnya generalis. Makin banyak pengalaman makin cepat naik. Kita seperti sudah tahu kalau seorang sudah dirotasi ke fungsi A, B, C, maka berarti dia akan dikader untuk naik. Sebenarnya kita perlu ada dua jalur: generalis dan spesialis.

Komitmen atasan juga paling menjadi kunci dari keberhasilan rotasi ini. Saat ini masih ada perbedaan *believe* dimana rotasi sebagai pengembangan atau rotasi sebagai pembersihan rumah. *Believe* ini yang harus disamakan.

Responden : Peserta (RA)

Saya sudah baca pertanyaan kamu. Secara overall PT X sudah punya pengembangan eksekutif, programnya sudah banyak. Apalagi dengan adanya XDC. Kompetensi yang saya dapatkan di XDC sampai saya taruh di meja saya, untuk mengingatkan feedback yang diberikan saat itu. Comment saya hanya untuk beberapa hal di dalam program ya ...

Untuk XDC: saya dituntut untuk menutup kekurangan dari ke 8 kompetensi tersebut. Inputan saya adalah ketika program diberikan sampai dengan feedback dikirimkan, jaraknya cukup lama. Dan ketika feedback report diberikan, hanya dikirimkan begitu saja, jadi ketika kita menerimanya juga hanya membaca sekilas, lalu masuk laci. Memang feedback sudah diberikan ketika XDC, tetapi waktunya kan sangat terbatas di sana. Akan baik kalau ketika feedback reportnya dikirim, ada juga yang menjelaskannya lagi, memberitahu mana yang harus kita improve.

Pemberian feedback dalam XDC kurang tajam, tapi cenderung umum menurut saya. Seharusnya sebelum XDC sudah dibekali kekurangan-kekurangan apa saja yang ada pada diri saya, yang didapat dari atasan saya. Sehingga ketika XDC, bisa lebih jelas dibidiknya. Saya belum bisa menangkap secara spesifik tuntutananya kepada saya.sebenarnya.

Kompetensi Vision saya dinilai buruk hanya karena dari *sheet preliminary* yang harus disii saya kosongkan. Padahal saat itu dengan sengaja saya kosongkan, karena di tahun 2006 itu memang perusahaan kita harus terjun langsung, bukan saatnya untuk membuat visi. Karena kondisi sedang kritis, jadi kalau dimulai dengan visi, maka kondisi tidak terselamatkan. Jadi dengan sengaja saya kosongkan. Ternyata saya dinilai tidak visioning dengan mengosongkan itu. Padahal itu dengan sengaja saya kosongkan. Akan lbih baik kalau ada catatannya mengapa terjadi seperti itu di laporannya juga. Sehingga tidak seperti judgment.

Untuk workshop dengan bu Hermin, saya merasa sangat bermanfaat. Tools nya yang diajarkan langsung saya praktekan sampai ke cabang-cabang. Tools tersebut lebih aplikatif dan bisa dipakai langsung, lebih bermanfaat. Saya turunkan ke kawil, sehingga setiap kawil harus bisa mengajarkan tools itu ke kepala cabangnya. Perusahaan sangat terbantu dengan tools yang saya dapatkan dari workshop itu.

Seminar dan eksekutif sharing sifatnya *refreshing*. Istilahnya, penyegaran. Mengingat kembali. Tidak banyak bermanfaat seperti workshop yang mengajarkan tools-tools yang sederhana namun aplikatif seperti tadi.

Pewawancara : Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil ?

Responden :

Saya tidak pernah memperhatikan eksekutif yang berhasil atau tidak, karena saya tidak pernah berambisi untuk menjadi nomor satu. Bagi saya hanya melakukan apa yang bisa saya lakukan. Yang penting saya bekerja enjoy. *Culture* yang ada di sini sangat enak. Saya sangat menikmati di bawah kepemimpinan Bp X yang sekarang ini. Saya diberikan empowerment penuh, sehingga saya bisa membuat beberapa hal yang akhirnya bermanfaat untuk perusahaan. Tetapi saya tidak

pernah berpikir untuk suatu saat akan jadi pimpinan perusahaan. Bagi saya yang penting saya nikmati apa yang saya kerjakan. Mungkin kesuksesan pemimpin salah satunya adalah dengan mampu melakukan empowerment. Dan juga dia harus mampu flksibel terhadap perubahan jaman. Jangan hanya menggunakan satu cara untuk semua keadaan.

Pewawancara : Bentuk pengembangan seperti apa yang paling cocok bagi eksekutif ?

Responden :

Menurut saya workshop- workshop yang membekali dengan tools sederhana yang dapat langsung diaplikasikan ke dalam pekerjaan adalah yang paling cocok. Artinya apa yang diajarkan tidak hanya sampai pada ruang kelas saja, tetapi dapat diexplore lebih lanjut dengan diterapkan di lapangan. Dengan adanya workshop seperti yang dulu pernah dilakukan itu, kita jadi tahu akan tools di luar yang bermanfaat. Kita pilih dan sesuaikan untuk bisa diaplikasikan ke dalam. Dengan demikian kita mendapatkan manfaatnya, perusahaan juga mendapatkan manfaat dari tools yang diaplikasikan ke dalam perusahaan.

Responden : Peserta (ES)

Pewawancara: Selamat malam, Pak :)

Responden: malam, Susan

Pewawancara: Kebetulan saya sedang membuat penelitian dengan topik pengembangan executive talent. Dan saya memilih beberapa eksekutif sebagai responden. Dari fungsi HR belum ada yang mewakili. Boleh sy boleh minta waktu Bp sebentar untuk memberikan masukan terhadap pengembangan executive talent di PT X?

Pewawancara: ok, apa yang kamu perlukan?

Responden: butuh masukan Bp terhadap pengembangan executive talent di PT X, Pak. Sy ada beberapa pertanyaan, nanti Bp hanya memberikan pendapat dan

masuk saja..

Pewawancara: ok

Pewawancara: Pak ...Mnrt bp, yg membedakan eksekutif yg berhasil dan yg blm berhasil dlm hal bentuk pengembangannya itu apa ya pak?

Responden: Kebanyakan yang berhasil : orang yang selalu merasa tidak puas atas apa yg dicapai perusahaan

Pewawancara: Blm nangkap Pak...

Pewawancara: Maksudnya yg berhasil cenderung selalu tdk puas dg pengembangan shg selalu belajar lg? Atau...

Responden: Artinya, dia akan membuat kondisi selalu tidak nyaman..

Pewawancara: Oh.. Got it, Pak...

Responden: Right tapi sebenarnya yg dikatakan belajar itu terlebih dengan mensintesis semua pengetahuan yang didapat dari berbagai ilmu ...

Pewawancara: Pak, di PT X kan byk sekali btk pengembangan eksekutif. Mulai dr XDC, workshop, sharing, dll. Mnrt bp hal-hal tsb sdh baik atau ada yg perlu diimprove lg..?

Responden: Menurut saya apapun bentuknya pengembangan, sbnrnya baik dan positive selama ybs mendapatkan manfaat...

Responden: Repotnya, banyak yg gak dpt insightnya, shg tidak memperoleh manfaatnya.. Apalagi kalau pada karirnya pengembangan itu menjadi selubung dari suatu test/assessment..

Pewawancara: Nah.. Sgt menarik pak.. Tp bgmna membuat seorang bs mendpt insightnya dg lbh mudah ya pak?

Pewawancara: Apakah berarti XDC mnrt bp kurang sesuai sbg bentuk development maksudnya?

Responden: XDC OK, tapi tinggal ybs saja, apakah dpt insightnya...

Responden: Dan siapa yg bertanggungjawab utk mendevelop insightnya serta memastikan bahwa ybs mengimplemetasikannya di business and daily activities...

Responden: Selain itu, atasan yg menerima hasil assessment mestinya paham tentang cara membaca profilnya.

Responden: Jarang sekali para level eksekutif termasuk atasannya dibekali ilmu softskills, atau tentang EQ . Jadi tidak semua atasan bisa membaca profile hasil

asesment dengan kacamata yang benar.

Responden: apalagi bahasanya bahasa laporan, bahasa asesor

Pewawancara: Ooh.. Begitu ya pak.. Wah, menarik sekali masukan bp utk improvement di kami jg.

Pewawancara: Pak... Dr pendapat bp agar nyambung dg daily activitiesnya, apakah coaching, dan mentoring mampu menjadi penjemabatan?

Responden: Apalagi kalo HRD yg mendampingi atasan itu juga kurang paham mengenai competency level.. Kalo di PT X khan pake 8 kompetensi LXC itu... Brp banyak orang HR yg paham semuanya. Saya pernah private 2 jam khusus dgn Prof A dan saya membuat 8 kompetensi LXC itu menjadi suatu Story Telling...). Supaya mudah menjelaskan kpd orang lain

Pewawancara: Story telling? Wah... Boleh sy di story telling jg donk pak..

Pewawancara: Btw, Pak...sebenarnya hal-hal apa atau bagaimana bentuk metodologi pengembangan yg plg cocok utk eksekutif ya?

Pewawancara: Apakah lbh cocok dg training, benchmarking, coaching, atau...?

Responden: Hmm not necessarily...menurut saya (my personal opinion), coach atau mentor itu adalah peran.. Siapapun bisa berperan... Coach mengerti secara pasti (karena pernah melakukan) suatu bidang aktivitas... Dan dia tahu limitasi coachee nya, dan dia akan bantu develop coachee how to close the gap, misalnya.. Seorang coach bola kaki (pasti pernah main bola) akan melatih coachee-nya (pemainnya)... Kebetulan pemainnya punya keterbatasan (kalau menendang bola, selalu miring, tidak lurus)... So, si coach tidak akan menyuruh pemainnya utk merubah bermainnya seperti pemain lainnya (utk menendang lurus) tetapi lebih mengoptimalkan apa yg dimiliki pemain tersebut... Malahan bisa jadi pemain tersebut menjadi special karena bisa menendang bola dengan sudut tendangan yg miring, yg tidak dimiliki oleh pemain lainnya... Can you digg it, susan?

Responden: So kalo mau jadi coach juga harus ada prasyarat tertentu... Itu sih menurut saya... Karena gak mungkin kalo coach bola kaki ternyata gak pernah main bola.

Responden: Gak mungkin khan kalo mentor gak punya sukses story

Pewawancara: Yes.. get the point, Pak. Coach membangkitkan potensi

seseorang, with all keunikannya...

Responden: Jadi tindak tanduk dari ujung kaki sampai ujung rambut menjadi contoh bagi mentee-nya

Pewawancara: Kalau mentoring di kita sdh berjalan blm ya?

Responden: Bayangkan jika ada atasan dgn posisi tinggi, tapi dia melakukan hal yg tidak etis, walaupun dilakukan diluar jam kerja atau hari kerja.. Apakah menteenya bisa menjadikan mentornya sbg contoh teladan.. Atau apakah menteenya mau mendengarkan 'ceramah' arahan dari mentornya utk memperbaiki kinerja menteenya? Pasti sulit, karena mentornya 'cacat', walau kinerja mentor itu di perusahaan sangatlah luar biasa

Pewawancara: Kira2 kalau di PT X ada profile yg layak jadi mentor ga ya pak?

Responden: That's is why running development program tidaklah sederhana.

Responden: Kalo program development sifatnya kejar tayang/setoran maka gak perlu mendalami ROI on Talent development... Cukup kasih training2 aja..

Responden: Kalo ROI lebih memastikan bahwa Investasi yg ditanamkan ke Talent tsb menjadi realita (Return)... Artinya, harus ada yg selalu mendampingi Talent tsb.. Itu yg dinamakan Retain the Talent.... Umumnya, ketika talent ikut suatu program pengembangan, kemudian di lepas begitu saja...

Responden: Sedihnya,, kalo Talent itu akhirnya pindah perusahaan dan kebetulan atasan yg barunya itu melakukan sedikit 'perhatian' maka Return in Investmentnya akan diperoleh oleh Perusahaan yg baru.. Yg tidak melakukan investasi apapun...

Responden: Jadi mengurus Talent itu sangat fragile...

Responden: Salah treatment, dampaknya besar dan malahan menjadi 'enemy of the state'

Responden: Stuju Pak, karena orang ini adalah orang2 yg the best of the best...

Pewawancara: Kalau mnrt bp, di PT X sbnrnya sdh bagus ga ya pak utk sistem talent mgt nya?

Responden: Menurut saya sudah bagus, well average... Yg perlu dijawab utk introspeksi adalah.."Apakah PT X sudah menempatkan orang yang tepat pada fungsi dan waktu yang tepat ? Kalau 3 factor ini tidak dalam suatu keseimbangan maka menurut saya artinya belum bagus, masih banyak homework

Pewawancara: Hehehe.. Iya, itu seni yg sulit

Responden: Bayangkan Ada orang yg bagus, ditempatkan di tempat yg pas (sesuai kompetensinya atau bahkan passionnya) tetapi tidak mendapat posisi yg sesuai... Atau ada orang diberikan posisi yg bagus, waktunya pas tapi bukan orang yg berkharisma, atau orangnya bagus, diberikan posisi bagus tapi waktu penempatannya sudah telat (artinya mungkin 3-5 tahun lagi pensiun)

Responden: Skrg giliran saya tanya kamu..

Responden: Kalo menurut kamu pribadi, apa maksud eksekutif itu?

Pewawancara: Persepsi sy, eksekutif identik dg posisi tinggi dlm organisasi.

Pewawancara: Maksudnya, jajaran direktur.

Responden: Bukankah mestinya someone who can represent the company!

Responden: Represent bukan hanya harafiah

Pewawancara: Yes, pak..

Pewawancara: Maksudnya, role model?

Responden: Bisakah kamu membedakan bbrp eksekutif di suatu affco, sebut saja PT X, mana yg representative dan mana yg bukan

Responden: ?

Responden: Apa yg kamu lihat?

Pewawancara: Wah.. Berat itu pak..

Responden: Padahal yg kamu nilai ini semuanya adalah gol 6 and Up?

Pewawancara: Kalau yg terlihat adlh posisinya tentu.

Pewawancara: Cm kalau representatif yg tidak terlihat..hmm.. Cm anak buahnya yg tau mgkn :)

Pewawancara: Padahal yg kamu nilai ini semuanya adalah gol 6 and up-> maksudnya pertanyaan bp..? Sorry ga nangkap nih pak..

Responden: Maksudnya, kamu khan tahu bahwa utk mendptkan gol 6 itu berat sekali.. Artinya terlebih karena ekspektasinya tinggi.... So.. Kalau kamu berhadapan dgn sejumlah eksekutif PT X, apa yg membuat kamu bisa membedakan mana yg representative dan mana yg tidak?

Pewawancara: Kalau representatif dilihat sbg role model, sy hy bs tanya ke anak buahnya. Tp kl representatif dilihat dr posisi, sy lihat job value yg bs terlihat dr skala perusahaannya.

Pewawancara: Btw, bp blm jwb pertanyaan sy lho yg tadi.. Atau sy yg blm nangkep ya :/ : di level eksekutif, jenis pengembangan yg mnrt bp plg cocok dan mengena adlh yg spt apa ya bentuknya pak?

Responden: Karena menurut pendapat saya, seorang eksekutif adalah representing the company, so seperti XDC sudah tepat, hanya saja mestinya Post developmentlah yg menjadi sangat kritis. Dan bobotnya paling besar

Pewawancara: Hmm ... Apakah bp setuju kalau sy katakan bhw pd akhirnya sentuhan individual atasan dan /atau mentor thdp pengembangan adalah yg plg byk berperan?

Responden: setuju dan kembali lagi.. Jadi mentor itu butuh prasyarat, sdgnkan yg promosi dia itu adalah atasan.. Atasannya bukan mentor yg baik atau coach yg baik..

Responden: Nah, yg jadi tantangan adalah siapa yg in charge to align antara atasan dan mentornya...

Pewawancara: Menarik kesimpulannya Pak..

Responden: Menurut saya, itu peran yg harus diambil corporate HR

Pewawancara: Itu mungkin yg msh jd PR di kami, kalau ant atasan dan mentor tdk align, hrs ada "fasilitator" atau kolaboratornya ya pak...

Pewawancara: Satu lg pak.. Ttg proses seleksi kepesertaan XDC itu sendiri, ada masukan atau komentar Pak?

Responden: Tergantung, kalo XDC mau menyaring Talent/Kader yang benar-benar maka harus selektif, bukan hanya penilaian atasan sbg sponsornya tapi dilihat potensinya dulu... Kalo tidak punya potensi maka buat apa...

Pewawancara: Posisinya XDC memang talent dlm seleksi awalnya Pak. Tetapi once jd alumni XDC, akan selamanya diikutkan. Pdhal talent kan in out sesuai performance dan kompetensinya. Sesuai HAV nya.

Responden: Right.. Tapi menurut saya seleksinya masih lebih dari usulan atasan..yg menjadi sponsor

Responden: Corp HR harus punya info benar-benar lengkap mengenai calon2nya... Jangan hanya agak lengkap artinya 50% lengkap =D 50% ada di atasan/DIC. Untung sekarang mulai dipetakan HAV, tetapi prosesnya harus distandartkan juga utk setiap perusahaan.

Pewawancara: Hehehe.. Iya juga sih pak..

Pewawancara: Tks a lot ya Pak.. For all the feedback and idea.

Responden: Ok. Semoga sukses

Pewawancara: Kalau msh ada hal-hal yg kurang ditanya, kapan2 msh blh diskusi ya pak.. :)

Responden: Silahkan

Responden TS : Peserta

1. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg pengembangan eksekutif di PT X secara keseluruhan?

Manurut saya di PTX sudah bagus, sudah terarah ya ..

2. Bagaimana pendapat Bp: Apakah PT X telah melakukan pengembangan eksekutif bertalenta dengan baik ?

Kalau di PT X sudah bagus ya, sudah banyak programnya.

Pewawancara : menurut ibu, yang paling berkesan ibu ikuti apa ya Bu?

Yang paling berkesan ya XDC itu. Tapi berkesan bukan berarti pasti yang terbaik ya maksud saya. Saya lebih suka dengan workshop.

3. Menurut Bapak: Apa yang membedakan eksekutif yang berhasil dan kurang berhasil - dari sisi bagaimana dia dikembangkan?

Eksekutif yang berhasil atau tidak sebenarnya tergantung orangnya juga ya... tetapi biasanya mereka yang berhasil wawasannya luas, terbuka terhadap pandangan-pandangan baru, orangnya ambisius dan punya drive untuk maju.

4. Bagaimana proses seleksi kandidat XDC saat ini? Hal-hal apa yang masih dapat disempurnakan ?

Saya tidak tahu tentang hal ini. Saya pergi ke XDC saja mendadak saya dikabari suruh ikut XDC. Saya tidak dikasih tahu berdasarkan apa proses seleksinya.

5. Bagaimana penyelenggaraan XDC waktu itu ikuti? Hal-hal apa yang masih dapat disempurnakan ?

Penyelenggaraan XDC menurut saya kalau di tempat saya sih tidak se sibuk seperti kondisi ketika kita di ases. Karena di tempat saya jarang ada interupsi dan kesibukan-kesibukan yang datang mendadak dan buat panik. Tidak ada pekerjaan yang datangnya langsung bertubi-tubi seperti di XDC.

Pewawancara : kalau dari feedbacknya, apakah menurut ibu sesuai atau bermanfaat?

Bermanfaat dan sesuai 50% lah. Yang penting follow up nya. Mentoringnya tidak berjalan.

Improvementnya adalah waktu. Saya tidak tahu, apakah waktu memang di desain demikian sehingga harus buru-buru terus ya ? menurut saya, kalau waktunya bisa diperpanjang akan lebih baik karena dalam pekerjaan sebenarnya kalau di saya sih tidak bertubi-tubi demikian, sehingga kita belum sempat mencerna satu hal, sudah datang hal lainnya lagi.

6. Bagaimana pendapat Bp/Ibu ttg program follow up XDC: benchmarking, workshop dan sharing seminar?

Worskhop dan seminar-seminar buat saya paling bermanfaat, sangat menambah wawasan dan sangat mengena buat saya. Bagus juga waktu diadakan acara sharing dari pembicara yang merupakan leader perusahaan-perusahaan besar. Mereka sharing tentang real life nya, tidak hanya tentang perusahaannya. Kalau tentang perusahaannya kita biasa dengar, tetapi ketika mereka sharing tentang kehidupan mereka, kita bisa mendapatkan sesuatu.

7. Bagaimana penyelenggaraan coaching, mentoring, dan follow up program di tempat masing-masing ?

Mentoring di tempat saya tidak pernah berjalan sama sekali tuh ...

Pewawancara : Kalau coaching bagaimana, Bu ?

Kalau coaching berjalan, tetapi yang informal ya, kadang saya dipanggil atau kita diskusi hal-hal tertentu di mana dia ngajarin saya.

Pewawancara : kalau coaching format yang setiap semesteran ada kah bu ?

Tidak ada, selalu lewat mekanisme yang informal saja.

8. Bagaimana bentuk pengembangan yang paling cocok untuk jenjang eksekutif?

Menurut saya untuk executive cocok diberikan workshop-workshop, rotasi juga perlu ya, jadi ada hal baru yang didapatkan, lalu proyek-proyek juga bagus.

9. Hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan eksekutif ?

Menurut saya pengembangan di level eksekutif yang penting adalah dibekali dari leadershipnya, bagaimana skill seorang leader dikembangkan. Sharing experience dari orang-orang yang berhasil akan sangat mengena.

Oh ya, tentang XDC ya ... apakah observer dalam waktu singkat bisa judge seseorang begitu saja ? harusnya dia juga mendapatkan masukan dari atasan atau lingkungan di mana peserta bekerja sehari-hari. Karena pada waktu yang singkat tersebut belum tentu semua bisa in lho, harus lihat kondisi sehari-hari juga.

10. Secara keseluruhan adakah saran atau tambahan bagi pengembangan bagi eksekutif lainnya?

PT X sudah bagus pengembangannya, sekarang tinggal follow up nya yang penting.

Responden MD (Wawancara Oportunistik)

Dalam develop leader, kita harus clear dulu apa yang kita mau. *What kind of leader we want to make?* Seorang *leader not exactly* pintar secara akademik lho, banyak teman saya yang akademiknya tidak pintar, but now they're leader. Tapi sebaliknya juga ... yang akademiknya pintar, kalau disuruh jadi leader belum tentu berhasil. Mereka bagus jadi dosen. Artinya tidak semua yang akademiknya bagus pasti bisa jadi leader.

Dengan kita melakukan *development talent*, apakah PT X siap dengan kita develop talent ? Ada konsekuensi kultur juga. Seperti seminar pagi tadi, new

culture, old values, atau sebaliknya: old culture, new values). Culture kita sendiri harus terus dimatangkan supaya *talent* juga bisa terus berkembang.

Dalam selection process, not just IQ, tetapi EQ yang harus dilihat. EQ dan bounding ke PT X yang harus menjadi kriteria. Banyak leader yang pintar-pintar tetapi karena EQ nya jelek, dia juga tidak naik-naik. EQ is a very important things ! (catt : concern MD bahwa EQ is the more important than IQ untuk leader di puncak konsisten dibicarakan pada beberapa pertemuan sebelum dan setelah)

Untuk eksekutif kita sudah punya program XDC. XDC is good baik observer maupun participant. XDC itu cikal bakal talent pool PT X. Harusnya mereka yang memegang posisi strategis organisasi. Tapi perlu diingat XDC basically is a development program of leaders. Bisa saja ada peserta yang tidak senang diobserve di XDC, mereka lalu datang ke saya dan bilang, bapak saja yang observe, kenapa harus masuk XDC. Artinya seorang bisa saja datang ke atasannya dan bilang bahwa dia tidak suka XDC. Sebenarnya justru di XDC dia jadi melihat dirinya. Walau XDC hanya snapshot, tapi minimal kita jadi tahu.

Program XJETS, XGMP, dll basically adalah membuka wawasan, supaya kita tidak menjadi katak dalam tempurung. Saya berkali-kali bilang, dan juga saya titipkan ke pembicara seminar pagi tadi, bahwa jangan sampai kita menjadi katak dalam tempurung. Kita sudah merasa bagus, jago, padahal kalau kita lihat di luar, masih banyak yang lebih bagus dari kita. Seolah PT X sudah besar, lalu kita mulai *complacent*. Seperti peserta yang dipilih untuk ikut program ASMDP. Ada yang tidak mau ikut karena bahasa Inggris, takut bergaul di luar, itu sudah complacent. Dengan kita melihat dunia luar, kita jadi tahu perkembangan di luar. Jangan kita terjebak menjadi katak saja di dalam tempurung.

Seorang leaders harus punya decision, lalu dia harus bertanggung jawab Jangan seperti kantor pos saja. Si A kasih ini, lalu balik kembali. Not, they are not leader. Leader should have decision. Tapi ketika anak buah salah, he should take the responsibility, harus pasang badan, jangan Cuma jadi kantor pos, atau malah menyalahkan anak buahnya.

IDP XDC tidak berjalan ada dua penyebabnya. Pertama: memang salah dari kita yang tidak mengumpulkan IDPnya dan menyerahkan ke mereka. Kedua, siapa yang punya percaya diri bahwa saya lebih pintar dari dia. Basically tidak

ada atasan yang mau ngajarin. Mereka harus tidak peduli bila anak buahnya lebih pintar nantinya. Kini coaching tidak ada di sini. Coaching harus mulai dari atas. XDC gagal di situ, bukan karena XDC nya tetapi mentornya yang tidak mau. Karena itu kita harus jadi fasilitator.

Pewawancara : Apakah ada concern lain yang berkaitan dengan *talent development* ?

Concern saya : yang pertama : tracking. Bagaimana kita melakukan tracking *talent* ini, sehingga apa yang dia dapatkan juga dapat terpakai. Kedua adalah : jangan sampai leader jadi *complacent.* Bisa terjadi *leader crisis!*



Lampiran 5 : Proses Koding Kalimat Kunci dalam Wawancara

Responden : Observer (YL)

- Kita kan sebenarnya sudah banyak melakukan pengembangan. Pengembangan di level eksekutif juga sudah banyak yang PT X kerjakan **PNP (YL)**
- Sebenarnya kuncinya itu ada di follow up nya. *In class training* itu hanya berkontribusi sekian persennya saja. – **PNP (YL)**
- Metodologinya juga jangan pakai yang konvensional, tapi cari metode yang surprisingly. – **PP (YL)**
- Tetapi harus masuk dalam KPI perusahaan. Nah, seharusnya HRD yang memasukan KPI tersebut ke *corporate letter agreement* perusahaan. – **EVA (YL)**
- Itupun tidak cukup...harus selalu ditanyakan oleh top managemet secara berkala ketika gema - **EVA (YL)**
- jadi bisa mengenal kita satu persatu orang-orangnya dengan lebih mengimpartasi nilai-nilainya. – **PNP (YL)**
- Justru pada momment yang seperti itu tercipta hubungan personal yang lebih didengarkan. – **PNP (YL)**
- Ya, kita telah lebih baik sejak memiliki XDC. - **PP (YL)**
- Berhasil atau tidaknya eksekutif seringkali tergantung atasan sebagai coach, dan mentornya. - **PNP (YL)**
- Dilakukan review yang serius terhadap hal ini (pengembangan). - **EVA (YL)**
- Harusnya lebih dari 50% talent pool kita berhasil dipercaya memegang jabatan lebih tinggi dalam waktu 3 -5 thn setelah XDC, artinya pengembangan relatif berhasil. – **EVA (YL)**
- Proses seleksi kandidat sudah cukup ketat, menjaring yang benar-benar talent . *talent* diperlukan di semua perusahaan, sehingga harus mempertimbangkan unsur pemerataan talent juga di perusahaan-perusahaan. - **SEL (YL)**
- XDC nya sendiri sdh baik, krn pembuatannya juga sudah dilakukan oleh pakar-pakar psikologi dengan konsultan dari Prinsipal – **PP (YL)**

- Tetapi memang sebegus-bagusnya assessment, tidak mungkin sempurna, krn assessment hanya snapshot saja. – **PP (YL)**
- XDC membuat peserta dikondisikan mendekati dunia realnya. Sehingga tanpa sadar dengan tekanan assessment, perilaku dan emosi asli mereka bisa muncul. – **PP (YL)**
- Sebenarnya akan lebih memudahkan untuk mengobserve bila kita memiliki standar role moodel yg dijadikan *benchmark*. – **PP (YL)**
- BP seharusnya dipersiapkan secara lebih matang, bukan hanya secara prosesnya, tetapi juga terutama pada hal-hal yang tidak terlihat. – **PP (YL)**
- Kesiapan itu bisa diciptakan dengan membuat '*burning platform*' seperti : menyediakan data pembanding KPI kita dengan KPI kompetitor atau *world class best practices* (yg menyadarkan kita bahwa kita masih sangat jauh dibawah standar *worldclass*). – **PP (YL)**
- Pada kenyataannya, tdk byk eksekutif yg mampu dan mau berpikir dgn serius dan benar-benar. – **PP (YL)**
- Untuk itu perlu sesi khusus yang lebih baik difasilitasi oleh orang luar yang mampu membawa diskusi ke *insight* yang mendalam. – **PP (YL)**
- Prosesnya : *fact finding* - rangkuman - tarik insight - inovasi . Proses *development* harus di *guide* agar sistematis. – **PP (YL)**
- Workshop :Judul program perlu dipikirkan. – **PP (YL)**
- Coaching dan mentoring adalah kuncinya. - **PNP (YL)**
- Mengajar di berbagai program yang terkait dengan *developmentnya* adalah sangat bermanfaat sebenarnya. **PNP (YL)**
- Hal ini dulu pernah dilakukan juga kan ... Hanya hal ini kini tidak terkoordinasi dengan baik, sehingga tidak ada lagi kalau tidak salah. **PNP (YL)**
- Seharusnya ada *follow up* di mana top managemet sendiri mengontrol tentang praktek peserta (yg adalah seorang eksekutif pemimpin di tempatnya) di dalam kesehariannya. – **EVA (YL)**
- Misalnya dengan acara makan siang bersama dimana *top managemet* menanyakan bagaimana cara dia menjadi *coach* bagi anak buah,

bagaimana pengembangan yang sudah dilakukan terhadap anak buahnya - **PNP (YL)**

- Bila perlu lalu top mgt mengadakan acara kumpul dengan anak buahnya juga, jadi dilakukan cross check informal shg eksekutif atasan menjadi *concern* dengan pengembangan secara keseluruhan. - **EVA (YL)**
- Kadang tidak mudah bagi para pimpinan juga untuk menghilangkan labelling-labelling yang telah melekat dalam diri seseorang. - **SEL (YL)**
- *Eksekutif development* harus dibuat : variatif, full of surprise, memiliki human touch yang besar, dan mampu menghasilkan paradigm shift– **PP (YL)**
- Seharusnya PT X bisa berjalan dengan jajaran *leader* yang ada sekarang, tanpa perlu menggantungkan pada para senior kita yang telah memasuki masa purna bakti. - **PNP (YL)**
- Pengembangan dalam bentuk challenging job yang direview dalam KPI. – **EVA (YL)**
- Follow up XDC dalam coaching dan mentoring juga merupakan hal-hal yang berdampak terhadap pengembangan eksekutif. - **PNP (YL)**
- Coba mengadakan outbond utk eksekutif, – **PP (YL)**
- HO juga begitu, orang kantor pusat sendiri belum tentu dilepas. Kontrak setelah masa pensiun juga paling banyak kan di HO. - **PNP (YL)**

Responden : Observer (DW)

- Pengembangan bisa 2 approach, akademis dan experience. Saya pikir yang lebih kena yang experience lho **PNP (DW)**
- Pada level tengah, kita malah rada segan untuk merotasi. Harusnya rotasi mulai dari middle managemen, karena pada level senior bila kita merotasi ybs, cost menjadi mahal dan risk to businessnya tinggi. - **PNP (DW)**
- Sudah bagus ya, ada strukturnya, ada program-programnya. Ada XDC. Saya pikir sudah banyak yang dilakukan. Yang belum per functionnya saja diperkuat. - **PNP (DW)**
- Kalau atasannya concern akan pengembangannya, biasanya kemungkinannya berhasil lebih besar. Tapi pada level direktur jangan

juga terlalu mengandalkan atasannya. seharusnya lebih proaktif - **PNP (DW)**

- salah satu peluang belajar yang sangat ampuh untuk belajar itu adalah rotasi. - **PNP (DW)**
- XDC yang berjalan terakhir ini peserta nya sudah jauh lebih standart antar peserta. Kalau yang dulu masih terjadi perbedaan antar satu peserta dengan peserta yang lainnya. Tidak merata dalam satu kelas. Ada kemungkinan tidak semua benar-benar talent. - **SEL (DW)**
- Apa tidak sebaiknya kita improve di setiap kompetensi di setiap bisnisnya sendiri juga. - **EVA (DW)**
- saya berarti setelah mengikuti XDC, kompetensi di masing-masing bisnis unitnya perlu dipikirkan lagi pendalamannya masing-masing. – **PP (DW)**
- HRD tolong analisa individu per individu apakah kelemahan-kelemahan mereka yang ditemukan di dalam XDC ini disebabkan oleh interest yg beda, culture yang membuat dia salah tumbuh atau bukan bakat. - **EVA (DW)**
- make sure IDP related with its business needs. Dari XDC harus dibuat IDP. IDP yang dibuat ini harus related ke hasil asesmentnya dan related ke bisnisnya. - **EVA (DW)**
- IDP akan di kumpul supaya kita bisa ensure the implementation. Perlu alert atasan bahwa HRD akan terlibat dalam follow up IDP juga. - **EVA (DW)**
- Dahulu XDC sempat teridentik adalah kepentingan dari prinsipal. Saat ini sepertinya XDC sudah disambut positif kini oleh perusahaan-perusahaan. Ketika pertama-tama masih dikesankan bahwa XDC identik dengan kepentingan PT J. – **PP (DW)**
- Penting untuk diadakan training presentation skill for executives. Orang production atau finance lebih susah untuk menonjolkan diri dibandingkan marketing. Bidang pekerjaan / nature of job nya membentuk habitual seseorang – **PP (DW)**
- Benchmarking menurut saya perlu diwrap sejak pre sampai post activity dengan lebih baik. Hasil benchmark disharing di executive forum dan

dibuatkan project. Bila perlu dibuatkan kontesnya. Hasilnya mungkin lebih baik – PP (DW)

- Mentor dari pihak luar sebaiknya dari observer yang bersangkutan. Seperti telah diterapkan selama ini. Karena observer lebih mengerti peserta yang diamatinya. - PNP (DW)
- Yang penting jangan yang diamati selama XDC menjadi jargon mentor bagi yang bersangkutan di pekerjaannya. Jangan jadi label. - PNP (DW)
- On the job experience. Rotasi harus dipaksakan, harus ada aturan tertentu apakah setiap 5 tahun harus dipindah- PNP (DW)
- Hal ini harus lalu disesuaikan dimana kebutuhan PT X di masa depan, dan bukan hanya disesuaikan oleh kebutuhan saat ini oleh group2 tertentu. Super team didefine dan ditentukan criteria masing2 team untuk bisnis2 tertentu. Kita harus berpikir long term kan... - EVA (DW)

Responden : Observer (SM)

- Sebenarnya PR kita masih banyak, Top Mgt berulang kali bicara tentang ketersediaan pimpinan, pentingnya akseleserasi pengembangan, - EVA (SM)
- Terhadap affcoy kita juga suka ngejar-ngejar affcoy, tapi sebenarnya kita juga mesti bercermin (catt : sbg HO dalam rotasi). - PNP (SM)
- Kita sudah berusaha. Tetapi nyatanya mengembangkan pimpinan bertalenta yang siap menjadi direktur di anak perusahaan itu tidak mudah. Belum lagi kalau kita masuk per function. - EVA (SM)
- Minimal setengah dari alumni XDC setelah dikembangkan 2 thn seharusnya sudah diberikan kepercayaan di posisi yg lebih tinggi. - EVA (SM)
- Harusnya kan semua orang-orang kita dalam talent pool itu yang memegang posisi kunci. - EVA (SM)
- Kadang memang bahan bakunya sudah bagus dari sananya. - SEL (SM)
- Dengan kita punya mapping HAV tahun ini mudah-mudahan sudah bisa dipakai utk seleksi XDC. - SEL (SM)

- Kini kita yang dikejar-kejar *top managemet* untuk mempersiapkan pimpinan dengan lebih cepat lagi. - **EVA (SM)**
- Dari kita yang perlu dilengkapi adalah sistemnya, sehingga ketika kita mensupport data ke *top managemet*, kita sudah ready. Tidak perlu harus mengganggu *HR managernya* lagi untuk cari data. - **EVA (SM)**
- Kita harus punya kompetensi sendiri untuk mengadakan XDC. – **PP (SM)**
- Apa yang sudah dilakukan selama ini sudah bagus – **PP (SM)**
- Kita juga perlu untuk membuat XDC untuk masing-masing fungsi. – **PP (SM)**
- Program juga topiknya kita sesuaikan dengan kebutuhan hasil potret XDC, jadi customized. – **PP (SM)**
- Follow up yang saya maksud adalah untuk masing-masing individunya. Kalau dahulu kita keteteran dalam mengumpulkan IDP masing-masing dan masih menyerahkan perusahaan masing-masing melaksanakannya, seperti sekarang harus kita mulai. - **EVA (SM)**
- Tadinya kita pikir mereka bisa jalan sendiri. Tapi rupanya tidak juga. Tetap harus dari kita yang membantu mengingatkan mereka.- **PNP (SM)**
- Sebenarnya kuncinya adalah di atasannya sendiri. Artinya atasannya yang memberikan *exposure* kepada yang bersangkutan untuk diberikan *challenging job* atau proyek-proyek menarik yang membuatnya berkembang. - **PNP (SM)**
- Di lain sisi kita toh harus jeli juga melihat kebutuhan organisasi. - **PNP (SM)**
- Berkaitan dengan data, penting data-data yang berkaitan dengan hal ini sebaiknya tidak perlu diketahui banyak orang bahwa kita tahu. – **DLL (SM)**
- Tapi kita juga harus selektif, karena tidak semua hal bisa cocok diterapkan accross perusahaan– **PP (SM)**

Responden (SS) : penanggung jawab pelaksana program *executive talent*

- Sejak adanya XDC, pengembangan sudah lebih terarah dan dikoordinasi oleh kantor pusat. – **PP (SS)**
- Dahulu setiap perusahaan melakukan pengembangan eksekutifnya masing-masing, jadi kasihan bagi eksekutif yang bekerja di perusahaan yang sedang miskin atau tidak peduli dengan pengembangan. – **PNP (SS)**
- Mungkin kita agak lebih maju sedikit dibandingkan perusahaan-perusahaan lokal lainnya. - **PNP (SS)**
- Sebenarnya tergantung orangnya juga. Bahkan ada yang sampai tidak apa tidak dinaikkan golongannya asal dia tidak perlu menyelesaikan proyek (yang menjadi agenda *developmentnya*). - **PNP (SS)**
- Dahulu proses seleksi kandidat banyak unsur judgementnya, karena datanya masih harus dikumpulkan satu persatu. - **SEL (SS)**
- Mungkin karena top management yang tahu akan dibawa ke mana bisnisnya nanti, sehingga butuh orang-orang mana saja yang akan dikader utk bisnis-bisnis tersebut (catt: dlm proses seleksi). - **SEL (SS)**
- Dengan adanya HAV ini harusnya orang-orang yang dikembangkan sudah bukan mengacu ke alumni ADC yg dulu ya, tapi mengacu ke HAV. Tetapi mungkin perlu waktu utk switch begitu. Seharusnya ada kemajuan lah ... - **SEL (SS)**
- Mungkin perlu diseimbangkan juga komposisi kandidat dari berbagai perusahaan. - **SEL (SS)**
- Kesulitan dalam penyelenggaraan seperti observer yang waktunya sulit didapat, belum lagi kalau batal mendadak. – **PP (SS)**
- Sebenarnya kita sendiri mungkin juga bisa lho bikin sendiri tanpa perlu dibantu prinsipal. – **PP (SS)**
- Karena itu observer perlu lebih diperbanyak. – **PP (SS)**
- Sehingga ini merupakan bentuk *development* mereka juga. Sekalipun mereka sudah jadi observer di XDC, belum tentu mereka benar-benar menjalankannya dengan anak buah mereka, apalagi jika mereka bukan observer. – **PP (SS)**

- Pembuatan report juga perlu disimplifikasi. Report yang ada kini sekitar 14 halaman penuh tulisan. – **PP (SS)**
- Ketika roadshow pun sebenarnya bisa digunakan sekalian untuk melakukan review terhadap talent lain yang ada di perusahaan yang sama. – **EVA (SS)**
- Sebaiknya dibawakan oleh role model internal dari kita sendiri. – **PP (SS)**
- Best Practice Pre activity nya yang harus kuat, sehingga ketika mereka berangkat, mereka tidak hanya sekedar jalan-jalan dan komplain akan prosesnya, – **PP (SS)**
- Sehingga panitia dapat memakai mereka sebagai change agent di kelompoknya. Dan kelompoknya pun bertumbuh dan berpikir. – **PP (SS)**
- Workshop :. Respon dari workshop yang diadakan yang lalu bagus. – **PP (SS)**
- Padahal seharusnya kan antara mentor dan mentee itu nyambung, jadi kalau ada apa-apa menteenya bisa komunikasi juga ke mentornya. - **PNP (SS)**
- Eksekutif di kita cenderung baik-baik, sedikit yang suka macam-macam. Artinya, mereka cenderung nrimo dengan bentuk pengembangan apa saja yang diberikan. Sistem di kita sudah cukup well establish, jadi tidak perlu terlalu takut untuk melakukan rotasi sebenarnya. - **PNP (SS)**
- Hanya atasannya yang kadang tidak memberikan. Semakin dia bagus, semakin tidak dikasih. Tetapi tetap kembali ke wewenang top managemet untuk memindahkannya. - **PNP (SS)**
- Ketika menggarap pesertanya, atasannya seharusnya digarap juga. - **PNP (SS)**
- Kalau yang berkaitan dengan program di kelas, ketika penyelenggaraan program untuk eksekutif, standartnya harus beda. Mereka terbiasa mendapat perlakuan nomor satu dimana-mana, jadi kita juga harus bisa serve mereka dengan baik. – **PP (SS)**
- Jika proses *follow up* tidak berjalan, kita mungkin harus bantu menciptakan sistem yang membuat di masing-masing perusahaan berjalan. - **EVA (SS)**

- Bila perlu dengan forum-forum. Kalau tidak salah tahun 80an pernah diadakan forum bincang-bincang beberapa eksekutif dengan *top managemet*. Mengapa tidak kita adakan forum yang sama untuk para *talent* kita kini. - PNP (SS)

Responden : Peserta (AT) - Marketing

- Dahulu cenderung mereka yang ada di dalam kekuasaan saja yang terjangkau untuk pengembangan. – SEL (AT)
- Soft skill, yang saya maksud: keyakinan bahwa ia akan berhasil memperoleh sesuatu. - PNP (AT)
- Harus punya dream, dan keyakinan dream will come true. - DLL (AT)
- Sejak ada list yang dipegang di kantor pusat, mudah-mudahan sudah lebih fair kini. - SEL (AT)
- Hanya mungkin yang tidak tersaring adalah dari sisi attitudenya, yang tidak mungkin disebarluaskan. - SEL (AT)
- Evaluasi untuk talent ini harus di up date setiap tahun. - EVA (AT)
- Dengan adanya HAV sudah jauh lebih baik, mudah-mudahan lebih fair. Dahulu affcoy yang lebih konservatif kalah dengan affcoy yang lebih berani, namun dengan ditariknya penilaian ke kantor pusat, lebih ada unsur balancingnya. - SEL (AT)
- Bukan berarti menutup kemungkinan bagi yang sudah tua untuk ikut training, tetapi ketika perusahaan mengirim, pasti harus dipikirkan returnnya bagi perusahaan. - PNP (AT)
- Dulu pemilihan *talent* masih ada unsur yang top of mind, karena memang belum ada petanya di PT X. Tapi dengan adanya peta akan lebih meminimize unsur itu. - SEL (AT)
- Mau tidak mau harus diakui dosen mahal dan dosen murah itu pasti ada dalam praktek di mana-mana. Jadi terkadang ada got's feelingnya juga. - SEL (AT)
- XDC merupakan bentuk assessment, bisa membuka wawasan. So far ok. – PP (AT)

- Seharusnya kan semua mendapatkan yang bule juga. Kalau bicara tentang kemampuan berbahasa Inggris, bukankah seharusnya di level eksekutif seharusnya sudah mahir semua berbahasa Inggris– **PP (AT)**
- Saya merasa bermanfaat. Saya masih membekas ketika instruktur waktu itu menceritakan sebuah cerita. Bagi saya itu membekas, dan saya rasakan manfaatnya. – **PP (AT)**
- Tetapi studi kasusnya harus di up date terus. – **PP (AT)**
- Dari Ritz saya dapat banyak, dan sudah saya praktekan di perusahaan saya. (catt: benchmarking) – **PP (AT)**
- Lebih baik kalau benchmark disesuaikan dengan posisi dalam organisasi juga. – **PP (AT)**
- Workshop bagi saya tidak terlalu berkesan. – **PP (AT)**
- Saya diberi mentor tapi tidak bisa sama-sama bersama dia mentoringnya. – **PP (AT)**
- Mentor seharusnya in lign on the job dengan peserta- **PNP (AT)**
- On the job lebih powerful dari in class, karena dengan OJT ada mentor. Kalau *in class* sekedar tambah wawasan, kurang powerful. *In class* yang tidak bisa diterapkan kurang *powerful* dibandingkan dengan *on the job*. . - **PNP (AT)**
- Pola yang diberikan harus dapat diterapkan di semua perusahaan. - **PNP (AT)**
- Saat ini dalam pengembangan *talent* kita lebih focus kepada pengembangan knowledge dan skill. Melihat Unilever, mereka memperhatikan talent sampai kepada hasil general check up nya- **EVA (AT)**
- Ada beberapa kendala-kendala pengembangan, antara lain adalah kesempatan. Walau sudah sama-sama ikut XDC, tetapi ada yang sudah diberi kesempatan untuk menjadi leader, tapi ada yang masih dalam bayang-bayang. - **PNP (AT)**
- Penghalang dari kesempatan itu biasanya berasal dari orang itu sendiri. - **PNP (AT)**

- Kalau bisa *Top managemet* mengenal kita satu persatu lebih mendalam seperti dahulu, mungkin akan lebih baik lagi. - **PNP (AT)**

Responden : Peserta (HA) – Engineering

- Yang in class juga kurang difollow up projectya. – **PNP (HA)**
- Kadang-kadang project menjadi beban juga bagi kita (catt : konteks follow up benchmarking proyek lintas perusahaan). . – **PP (HA)**
- Saya melihat PT X kurang konsisten dalam follow up . - **PNP (HA)**
- Sudah lumayanlah dalam pengembangan eksekutif. Sudah banyak yang dilakukan. - **PNP (HA)**
- Sukses atau tidaknya seseorang tergantung dari dirinya sendiri pada dasarnya. - **PNP (HA)**
- Dengan semakin tua usia, tidak gampang lho untuk berubah. Jadi ketika ditawari di tempat baru, tidak semua orang akan terima lho. - **PNP (HA)**
- Tapi menurut saya tidak semua yang ikut XDC adalah yang the real kader. - **SEL (HA)**
- Proses seleksinya harus dibenahi sehingga bisa benar-benar menjanging pada kader. - **SEL (HA)**
- Comment saya untuk ADC adalah ketika assessment dilakukan dengan metode diskusi. Pada saat itu kita dikelompokkan dari teman-teman sendiri. – **PP (HA)**
- Feedback saya yang kedua adalah ketika kita diajak ngobrol di business lunch. Menurut saya, sulit untuk mengatakan seseorang tidak customer focus kalau hanya melihat pada performance nya selama dua hari saja. – **PP (HA)**
- Assesment sebaiknya dilihat dari realitas sehari-hari juga, dan jangan dari diskusi 1-2 jam saja. – **PP (HA)**
- Tetapi untuk projectnya, perlu dipastikan apakah bisa diaplikasikan di PT X atau tidak (catt: dalam konteks aplikasi program benchmarking). – **PP (HA)**
- Saya merasakan manfaat banyak di workshop. – **PP (HA)**

- Metode *development* orang harus dipercayakan ke CEO nya masing-masing. Harus dilakukan empowerment sebenarnya. - **PNP (HA)**
- Mungkin ada orang-orang tertentu yang pernah berbuat salah dan menjadi diingat terus. - **SEL (HA)**
- Ketika saya diminta mengajar di program leadership di PT X yang katanya merupakan bentuk *development* saya juga, saya banyak mengambil dari materi itu juga **PNP (HA)**
- Pengembangan yang informal, maksudnya yang lewat rotasi dan diberikan exposure di tempat lain. - **PNP (HA)**
- Rotasi berbeda fungsi awalnya memang tentangannya banyak Tapi nyatanya jalan kok... - **PNP (HA)**
- Pimpinan puncak juga sering mendengungkan tentang hal ini dan juga keberhasilan mereka kalau keliling gema. - **PNP (HA)**
- Kendalanya adalah comfort zone yang bersangkutan. Karena sudah nyaman di suatu tempat, dia tidak mau pindah. - **PNP (HA)**
- Karena itu sebenarnya lebih baik bila rotasi dimulai dari level menengah dulu, jangan setelah di atas dirotasi. - **PNP (HA)**
- Rotasi dimulai sedini mungkin. Idealnya seorang dirotasi 3-5 tahun, sehingga dia selain dapat belajar, setelah itu mencoba menerapkan apa yang telah dipelajarinya ke dalam pekerjaannya. - **PNP (HA)**
- Komitmen atasan juga paling menjadi kunci dari keberhasilan rotasi ini. - **PNP (HA)**
- Saat ini masih ada perbedaan *believe* dimana rotasi sebagai pengembangan atau rotasi sebagai pembersihan rumah. Believe ini yang harus disamakan. - **PNP (HA)**

Responden : Peserta (RA) - operation

- Secara overall PT X sudah punya pengembangan eksekutif, programnya sudah banyak. – **PNP (RA)**
- Apalagi dengan adanya XDC. Kompetensi yang saya dapatkan di XDC sampai saya taruh di meja saya, untuk mengingatkan feedback yang diberikan saat itu – **PP (RA)**

- Inputan saya adalah ketika program diberikan sampai dengan feedback dikirimkan, jaraknya cukup lama. – **PP (RA)**
- Seharusnya sebelum XDC sudah dibekali kekurangan-kekurangan apa saja yang ada pada diri saya, yang didapat dari atasan saya. – **PP (RA)**
- Untuk workshop dengan bu Hermin, saya merasa sangat bermanfaat. Tools nya yang diajarkan langsung saya praktekan sampai ke cabang-cabang. Tools tersebut lebih aplikatif dan bisa dipakai langsung, lebih bermanfaat. – **PP (RA)**
- Seminar dan eksekutif sharing sifatnya refreshing. – **PP (RA)**
- Yang penting saya bekerja enjoy. Culture yang ada di sini sangat enak- **PNP (RA)**
- kesuksesan pemimpin salah satunya adalah dengan mampu melakukan empowerment. - **DLL (RA)**
- Dan juga dia harus mampu flksibel terhadap perubahan jaman. Jangan hanya menggunakan satu cara untuk semua keadaan (catt: kesuksesan pimpinan). - **DLL (RA)**
- Menurut saya workshop- workshop yang membekali dengan tools sederhana yang dapat langsung diaplikasikan ke dalam pekerjaan adalah yang paling cocok. – **PP (RA)**

Responden : Peserta (ES) - HR

- Kebanyakan yang berhasil : orang yang selalu merasa tidak puas atas apa yg dicapai perusahaan. Dia akan membuat kondisi selalu tidak nyaman – **PNP (ES)**
- belajar itu terlebih dengan mensintesakan semua pengetahuan yang didapat dari berbagai ilmu – **PNP (ES)**
- Menurut saya apapun bentuknya pengembangan, sbnrnya baik dan positive selama ybs mendapatkan manfaat – **PNP (ES)**
- Dan siapa yg bertanggungjawab utk mendevelop insightnya serta memastikan bahwa ybs mengimplemetasikannya di business and daily activities... . – **PP (ES)**

- atasan yg menerima hasil assessment mestinya paham tentang cara membaca profilnya. Jarang sekali para level eksekutif termasuk atasannya dibekali ilmu softskills, atau tentang EQ . Jadi tidak semua atasan bisa membaca profile hasil asesment dengan kacamata yang benar.
– **PP (ES)**
- Apalagi bahasanya bahasa laporan, bahasa asesor– **PP (ES)**
- Apalagi kalo HRD yg mendampingi atasan itu juga kurang paham mengenai competency level- **EVA (ES)**
- Kalo program development sifatnya kejar tayang/setoran maka gak perlu mendalami ROI on Talent development... Cukup kasih training2 aja– **PP (ES)**
- harus ada yg selalu mendampingi Talent tsb.. Itu yg dinamakan Retain the Talent.... Umumnya, ketika talent ikut suatu program pengembangan, kemudian di lepas begitu saja... - **PNP (ES)**
- kalo Talent itu akhirnya pindah perusahaan dan kebetulan atasan yg barunya itu melakukan sedikit 'perhatian' maka Return in Investmentnya akan diperoleh oleh Perusahaan yg baru.. Yg tidak melakukan investasi apapun.... - **EVA (ES)**
- Salah treatment, dampaknya besar dan malahan menjadi 'enemy of the state'- **EVA (ES)**
- Menurut saya sudah bagus, well average (catt: talent management system di PT X) - **PNP (ES)**
- kalo XDC mau menyaring Talent/Kader yang benar-benar maka harus selektif, bukan hanya penilaian atasan sbg sponsornya tapi dilihat potensinya dulu... Kalo tidak punya potensi maka buat apa... - **SEL (ES)**
- Tapi menurut saya seleksinya masih terlebih dari usulan atasan..yg menjadi sponsor - **SEL (ES)**
- Corp HR harus punya info benar-benar lengkap mengenai calon2nya... - **SEL (ES)**
- Untung sekarang mulai dipetakan HAV, tetapi prosesnya harus distandartkan juga utk setiap perusahaan. - **SEL (ES)**

Responden : Peserta (TS) - Finance

- Menurut saya di PTX sudah bagus, sudah terarah ya .sudah banyak programnya .(catt: pengembangan) – **PNP (TS)**
- Yang paling berkesan ya XDC itu. Tapi berkses bukan berarti pasti yang terbaik ya maksud saya. Saya lebih suka dengan workshop. – **PP (TS)**
- Eksekutif yang berhasil atau tidak sebenarnya tergantung orangnya juga ya... tetapi biasanya mereka yang berhasil wawasannya luas, terbuka terhadap pandangan-pandgan baru, orangnya ambisius dan punya drive untuk maju.- **DLL (TS)**
- Penyelenggaraan XDC menurut saya kalau di tempat saya sih tidak se sibuk seperti kondisi ketika kita di ases – **PP (TS)**
- Bermanfaat dan sesuai 50% lah. Yang penting follow up nya. Mentoringnya tidak berjalan. – **PNP (TS)**
- Improvementnya adalah waktu. – **PP (TS)**
- Worskhop dan seminar-seminar buat saya paling bermanfaat, sangat menambah wawasan dan sangat mengena buat saya. – **PP (TS)**
- Bagus juga waktu diadakan acara sharing dari pembicara yang merupakan leader perusahaan-perusahaan besar. Mereka sharing tentang real life nya, tidak hanya tentang perusahaannya– **PP (TS)**
- Mentoring di tempat saya tidak pernah berjalan sama sekali tuh ... – **PNP (TS)**
- Kalau coaching berjalan, tetapi yang informal ya– **PNP (TS)**
- executive cocok diberikan workshop-workshop, rotasi juga perlu ya, jadi ada hal baru yang didapatkan, lalu proyek-proyek juga bagus – **PNP (TS)**
- Menurut saya pengembangan di level eksekutif yang penting adalah dibekali dari leadershipnya, bagaimana skill seorang leaer dikembangkan. Sharing experience dari orang-orang yang berhasil akan sangat mengena. – **PP (TS)**
- Oh ya, tentang XDC ya ... apakah observer dalam waktu singkat bisa judge seseorang begitu saja ? harusnya dia juga mendapatkan masukan dari atasan atau lingkungan di mana peserta bekerja sehari-hari. – **PP (TS)**

- PT X sudah bagus pengembangannya, sekarang tinggal follow up nya yang penting – **PNP (TS)**

Responden : MD

- Seorang *leader not exactly* pintar secara akademik lho, banyak teman saya yang akademiknya tidak pintar, but now they're leader.- **PNP (MD)**
- Dengan kita melakukan *development talent*, apakah PT X siap dengan kita develop talent ? Ada konsekuensi kultur juga. - **DLL (MD)**
- Dalam selection process, not just IQ, tetapi EQ yang harus dilihat. - **SEL (MD)**
- Banyak leader yang pintar-pintar tetapi karena EQ nya jelek, dia juga tidak naik-naik. (catt : concern MD bahwa EQ is the more important than IQ untuk leader di puncak konsisten dibicarakan pada beberapa pertemuan sebelum dan setelah)- **PNP (MD)**
- Tapi perlu diingat XDC basically is a development program of leaders. – **PP (MD)**
- Program XJETS, XGMP, dll basically adalah membuka wawasan, supaya kita tidak menjadi katak dalam tempurung. - **PNP (MD)**
- Seolah PT X sudah besar, lalu kita mulai *complacent*. - **PNP (MD)**
- Basically tidak ada atasan yang mau ngajarin. Mereka harus tidak peduli bila anak buahnya lebih pintar nantinya. - **PNP (MD)**
- Coaching harus mulai dari atas. XDC gagal di situ, bukan karena XDC nya tetapi mentornya yang tidak mau. Karena itu kita harus jadi fasilitator. - **PNP (MD)**
- Concern saya : yang pertama : tracking. - **EVA (MD)**
- Kedua adalah : jangan sampai leader jadi complacent. Bisa terjadi leader crisis! - **PNP (MD)**

Pengkodean dalam proses koding :

- **SEL** : Hal-hal yang berkaitan dengan identifikasi awal karyawan bertalenta pada jenjang eksekutif:
- Mekanisme dan Dinamika Pengembangan pada eksekutif bertalenta:
 - o **PNP** : Mekanisme dan dinamika pengembangan pada hal-hal yang bukan *in class* (tidak terkait program tertentu di dalam kelas) : **Pengembangan non Program**
 - o **PP** : Mekanisme dan dinamika Pengembangan pada program-program yg berkaitan dengan penyelenggaraan di dalam kelas/ dalam waktu singkat: **Pengembangan Program**
- **EVA** : Hal-hal berkaitan dgn hasil atau monitoring setelah pengembangan eksekutif bertalenta dijalankan:
- **DLL** : hal lain-lain (menarik namun tidak terkait langsung dengan topik pembahasan tesis)

Lampiran 6 : Menentukan Pola dan Kategorisasi

Kategorisasi :

1. Hal-hal yang berkaitan dengan identifikasi awal karyawan bertalenta pada jenjang eksekutif:

- Identifikasi awal

- Dengan kita punya mapping HAV tahun ini mudah-mudahan sudah bisa dipakai utk seleksi XDC. - SEL (SM)
- Dahulu proses seleksi kandidat banyak unsur judgementnya, karena datanya masih harus dikumpulkan satu persatu. - SEL (SS)
- Tapi menurut saya tidak semua yang ikut XDC adalah yang the real kader. - SEL (HA)
- Proses seleksinya harus dibenahi sehingga bisa benar-benar menjanging pada kader. - SEL (HA)
- Mungkin ada orang-orang tertentu yang pernah berbuat salah dan menjadi diingat terus. - SEL (HA)
- Kadang tidak mudah bagi para pimpinan juga untuk menghilangkan labelling-labelling yang telah melekat dalam diri seseorang. - SEL (YL)
- Sejak ada list yang dipegang di kantor pusat, mudah-mudahan sudah lebih fair kini. - SEL (AT)
- Hanya mungkin yang tidak tersaring adalah dari sisi attitudenya, yang tidak mungkin disebarluaskan. - SEL (AT)
- Dengan adanya HAV sudah jauh lebih baik, mudah-mudahan lebih fair. Dahulu affcoy yang lebih konservatif kalah dengan affcoy yang lebih berani, namun dengan ditariknya penilaian ke kantor pusat, lebih ada unsur balancingnya. - SEL (AT)
- Dulu pemilihan talent masih ada unsur yang top of mind, karena memang belum ada petanya di PT X. Tapi dengan adanya peta akan lebih meminimize unsur itu. - SEL (AT)
- Mau tidak mau harus diakui dosen mahal dan dosen murah itu pasti ada dalam praktek di mana-mana. Jadi terkadang ada got's feelingnya juga. - SEL (AT)

- Dahulu cenderung mereka yang ada di dalam kekuasaan saja yang terjangkau untuk pengembangan. – **SEL (AT)**
- Proses seleksi kandidat sudah cukup ketat, menjangring yang benar-benar talent . (catt: Latar belakang responden ini berasal dr ktr pusat, shg pendapatnya ttg proses identifikasi di lapangan sebatas pemahamannya di kantor pusat, dan responden ini tidak mengetahui potret total peta HAV) - **SEL (YL)**
- Kadang memang bahan bakunya sudah bagus dari sananya. - **SEL (SM)**
- Mungkin karena top management yang tahu akan dibawa ke mana bisnisnya nanti, sehingga butuh orang-orang mana saja yang akan dikader utk bisnis-bisnis tersebut (catt: dlm proses seleksi). - **SEL (SS)**
- *Talent* diperlukan di semua perusahaan, sehingga harus mempertimbangkan unsur pemerataan talent juga di perusahaan-perusahaan. - **SEL (YL)**
- Mungkin perlu diseimbangkan juga komposisi kandidat dari berbagai perusahaan. - **SEL (SS)**
- Dalam selection process, not just IQ, tetapi EQ yang harus dilihat. - **SEL (MD)**
- XDC yang berjalan terakhir ini peserta nya sudah jauh lebih standart antar peserta. Kalau yang dulu masih terjadi perbedaan antar satu peserta dengan peserta yang lainnya. Tidak merata dalam satu kelas. Ada kemungkinan tidak semua benar-benar talent. - **SEL (DW)**
- kalo XDC mau menyaring Talent/Kader yang benar-benar maka harus selektif, bukan hanya penilaian atasan sbg sponsornya tapi dilihat potensinya dulu... Kalo tidak punya potensi maka buat apa... - **SEL (ES)**
- Tapi menurut saya seleksinya masih terlebih dari usulan atasan..yg menjadi sponsor - **SEL (ES)**
- Corp HR harus punya info benar-benar lengkap mengenai calon2nya... - **SEL (ES)**
- Untung sekarang mulai dipetakan HAV, tetapi prosesnya harus distandartkan juga utk setiap perusahaan. - **SEL (ES)**

- Identifikasi *talent* dalam hubungan dengan pengembangan

- Dengan adanya HAV ini harusnya orang-orang yang dikembangkan sudah bukan mengacu ke alumni ADC yg dulu ya, tapi mengacu ke HAV. Tetapi mungkin perlu waktu utk switch begitu. Seharusnya ada kemajuan lah ... – **SEL, EVA (SS)**

-

2. Mekanisme dan Dinamika Pengembangan pada eksekutif bertalenta

- Hal-hal umum :

- Kita kan sebenarnya sudah banyak melakukan pengembangan. Pengembangan di level eksekutif juga sudah banyak yang PT X kerjakan **PNP (YL)**
- Sudah lumayanlah dalam pengembangan eksekutif. Sudah banyak yang dilakukan. - **PNP (HA)**
- Secara overall PT X sudah punya pengembangan eksekutif, programnya sudah banyak. – **PNP (RA)**
- Mungkin kita agak lebih maju sedikit dibandingkan perusahaan-perusahaan lokal lainnya. – **PNP (SS)**
- Sejak adanya XDC, pengembangan sudah lebih terarah dan dikoordinasi oleh kantor pusat. – **PP (SS)**
- Dahulu setiap perusahaan melakukan pengembangan eksekutifnya masing-masing, jadi kasihan bagi eksekutif yang bekerja di perusahaan yang sedang miskin atau tidak peduli dengan pengembangan. – **PNP (SS)**
- Sudah bagus ya, ada strukturnya, ada program-programnya. Ada XDC. Saya pikir sudah banyak yang dilakukan. Yang belum per functionnya saja diperkuat. - **PNP (DW)**
- belajar itu terlebih dengan mensintesisakan semua pengetahuan yang didapat dari berbagai ilmu – **PNP (ES)**
- Menurut saya apapun bentuknya pengembangan, sbnrnya baik dan positive selama ybs mendapatkan manfaat – **PNP (ES)**

- Menurut saya sudah bagus, well average (catt: talent management system di PT X) - PNP (ES)
- Sebenarnya kuncinya itu ada di follow up nya. *In class training* itu hanya berkontribusi sekian persennya saja. – PNP (YL)
- Pengembangan bisa 2 approach, akademis dan experience. Saya pikir yang lebih kena yang experience lho PNP (DW)
- salah satu peluang belajar yang sangat ampuh untuk belajar itu adalah rotasi. - PNP (DW)
- On the job experience. Rotasi harus dipaksakan, harus ada aturan tertentu apakah setiap 5 tahun harus dipindah- PNP (DW)
- seorang eksekutif adalah representing the company, so seperti XDC sudah tepat, hanya saja mestinya Post developmentlah yg menjadi sangat kritis. Dan bobotnya paling besar– PNP (ES)
- Saya melihat PT X kurang konsisten dalam follow up . - PNP (HA)
- Talent... Umumnya, ketika talent ikut suatu program pengembangan, kemudian di lepas begitu saja... - PNP (ES)
- Pengembangan yang informal, maksudnya yang lewat rotasi dan diberikan exposure di tempat lain. - PNP (HA)
- On the job lebih powerful dari in class, karena dengan OJT ada mentor. Kalau *in class* sekedar tambah wawasan, kurang powerful. *In class* yang tidak bisa diterapkan kurang *powerful* dibandingkan dengan *on the job*. . - PNP (AT)
- PT X sudah bagus pengembangannya, sekarang tinggal follow up nya yang penting – PNP (ES)
- Menurut saya di PTX sudah bagus, sudah terarah ya .sudah banyak programnya .(catt: pengembangan) – PNP (TS)
- Bermanfaat dan sesuai 50% lah. Yang penting follow up nya.– PNP (TS)
- executive cocok diberikan workshop-workshop, rotasi juga perlu ya, jadi ada hal baru yang didapatkan, lalu proyek-proyek juga bagus – PNP (TS)

2.A. Mekanisme dan dinamika Pengembangan pada hal-hal yang bukan *in class* (tidak terkait program tertentu di dalam kelas)

- Pengembangan melalui penambahan atau perubahan peran kerja (NEW JOB ROLE dalam bentuk Rotasi / Mutasi):

- Komitmen atasan juga paling menjadi kunci dari keberhasilan rotasi ini. **PNP (HA)**
- Rotasi berbeda fungsi awalnya memang tentangannya banyak Tapi nyatanya jalan kok... - **PNP (HA)**
- Pimpinan puncak juga sering mendengungkan tentang hal ini dan juga keberhasilan mereka kalau keliling gema. - **PNP (HA)**
- Di lain sisi kita toh harus jeli juga melihat kebutuhan organisasi (catt: dalam konteks rotasi – promosi / *new job role* dalam pengembangan). - **PNP (SM)**
- Sistem di kita sudah cukup well establish, jadi tidak perlu terlalu takut untuk melakukan rotasi sebenarnya. - **PNP (SS)**
- Banyak leader yang pintar-pintar tetapi karena EQ nya jelek, dia juga tidak naik-naik. (catt : concern MD bahwa EQ is the more important than IQ untuk leader di puncak konsisten dibicarakan pada beberapa pertemuan sebelum dan setelah) - **PNP (MD)**
- Seorang *leader not exactly* pintar secara akademik lho, banyak teman saya yang akademiknya tidak pintar, but now they're leader.- **PNP (MD)**
- Hanya atasannya yang kadang tidak memberikan. Semakin dia bagus, semakin tidak dikasih. Tetapi tetap kembali ke wewenang top managemet untuk memindahkannya. - **PNP (SS)**
- Karena itu sebenarnya lebih baik bila rotasi dimulai dari level menengah dulu, jangan setelah di atas dirotasi. - **PNP (HA)**
- Rotasi dimulai sedini mungkin. Idealnya seorang dirotasi 3-5 tahun, sehingga dia selain dapat belajar, setelah itu mencoba menerapkan apa yang telah dipelajarinya ke dalam pekerjaannya. - **PNP (HA)**

- Dengan semakin tua usia, tidak gampang lho untuk berubah. Jadi ketika ditawarkan di tempat baru, tidak semua orang akan terima lho (catt : dalam konteks *new job role*). - PNP (HA)

- Hal-hal yang menjadi kendala dalam perubahan atau penambahan peran (*new job role* - rotasi atau mutasi) :

- Saat ini masih ada perbedaan *believe* dimana rotasi sebagai pengembangan atau rotasi sebagai pembersihan rumah. *Believe* ini yang harus disamakan. - PNP (HA)
- Ketika menggarap pesertanya, atasannya seharusnya digarap juga. - PNP (SS)
- Sebenarnya kuncinya adalah di atasannya sendiri. Artinya atasannya yang memberikan exposure kepada yang bersangkutan untuk diberikan *challenging job* atau proyek-proyek menarik yang membuatnya berkembang. - PNP (SM)
- HO juga begitu, orang kantor pusat sendiri belum tentu dilepas. Kontrak setelah masa pensiun juga paling banyak kan di HO. - PNP (YL)
- Hanya atasannya yang kadang tidak memberikan. Semakin dia bagus, semakin tidak dikasih. Tetapi tetap kembali ke wewenang *top managemet* untuk memindahkannya. - PNP (SS)
- Seharusnya PT X bisa berjalan dengan jajaran *leader* yang ada sekarang, tanpa perlu menggantungkan pada para senior kita yang telah memasuki masa purna bakti. (catt : kaitannya dengan pengembangan *new job role*)- PNP (YL)
- Terhadap affcoy kita juga suka ngejar-gejar affcoy, tapi sebenarnya kita juga mesti bercermin (catt : sbg HO dalam rotasi). - PNP (SM)
- Ada beberapa kendala-kendala pengembangan, antara lain adalah kesempatan. Walau sudah sama-sama ikut XDC, tetapi ada yang sudah diberi kesempatan untuk menjadi leader, tapi ada yang masih dalam bayang-bayang. - PNP (AT)

- Metode *development* orang harus dipercayakan ke CEO nya masing-masing. Harus dilakukan empowerment sebenarnya. - **PNP (HA)**
- Pada level tengah, kita malah rada segan untuk merotasi. Harusnya rotasi mulai dari middle managemen, karena pada level senior bila kita merotasi ybs, cost menjadi mahal dan risk to businessnya tinggi. - **PNP (DW)**
- Apakah PT X sudah menempatkan orang yang tepat pada fungsi dan waktu yang tepat – **PNP (ES)**
- Kalau atasannya concern akan pengembangannya, biasanya kemungkinannya berhasil lebih besar. Tapi pada level direktur jangan juga terlalu mengandalkan atasannya. seharusnya lebih proaktif - **PNP (DW)**

- ***Comfort zone* sebagai kendala (tergantung masing-masing individu):**

- Sebenarnya tergantung orangnya juga. Bahkan ada yang sampai tidak apa tidak dinaikkan golongannya asal dia tidak perlu menyelesaikan proyek (yang menjadi agenda *developmentnya*). - **PNP (SS)**
- Kendalanya adalah comfort zone yang bersangkutan. Karena sudah nyaman di suatu tempat, dia tidak mau pindah. - **PNP (HA)**
- Penghalang dari kesempatan itu biasanya berasal dari orang itu sendiri. - **PNP (AT)**
- Sukses atau tidaknya seseorang tergantung dari dirinya sendiri pada dasarnya. – **PNP (HA)**
- Yang penting saya bekerja enjoy. *Culture* yang ada di sini sangat enak- – **PNP (RA)**
- Program XJETS, XGMP, dll basically adalah membuka wawasan, supaya kita tidak menjadi katak dalam tempurung. - – **PNP (MD)**
- Kedua adalah : jangan sampai leader jadi complascent. Bisa terjadi leader crisis! - **PNP (MD)**
- Seolah PT X sudah besar, lalu kita mulai complascent. - **PNP (MD)**
- Kebanyakan yang berhasil : orang yang selalu merasa tidak puas atas apa yg dicapai perusahaan. Dia akan membuat kondisi selalu tidak nyaman – **PNP (ES)**

- Hal-hal berkaitan proyek bersama lintas fungsi

- Kadang-kadang project menjadi beban juga bagi kita (catt : konteks benchmarking proyek lintas perusahaan). – **PP (HA)**
- Tetapi untuk projectnya, perlu dipastikan apakah bisa diaplikasikan di PT X atau tidak – **PP (HA)**
- Tapi kita juga harus selektif, karena tidak semua hal bisa cocok diterapkan accross perusahaan– **PP (SM)**

- Hal-hal berkaitan Coaching & Mentoring

- Berhasil atau tidaknya eksekutif seringkali tergantung atasan sebagai coach, dan mentornya. - **PNP (YL)**
- Coaching dan mentoring adalah kuncinya. - **PNP (YL)**
- Follow up XDC dalam coaching dan mentoring juga merupakan hal-hal yang berdampak terhadap pengembangan eksekutif. - **PNP (YL)**
- bagaimana ada dialog terus menerus, monitoring, pendampingan,
- Padahal seharusnya kan antara mentor dan mentee itu nyambung, jadi kalau ada apa-apa menteenya bisa komunikasi juga ke mentornya. - **PNP (SS)**
- Mentor sehausnya in lign on the job dengan peserta- **PNP (AT)**
- Saya diberi mentor tapi tidak bisa sama-sama bersama dia mentoringnya. – **PP (AT)**
- Misalnya dengan acara makan siang bersama dimana *top managemet* menanyakan bagaimana cara dia menjadi *coach* bagi anak buah, bagaimana pengembangan yang sudah dilakukan terhadap anak buahnya - **PNP (YL)**
- jadi bisa mengenal kita satu persatu orang-orangnya dengan lebih mengimpartasi nilai-nilainya.(catt : konteks pengembangan) – **PNP (YL)**
- Justru pada momment yang seperti itu tercipta hubungan personal yang lebih didengarkan. – **PNP (YL)**
- Kalau bisa *Top managemet* mengenal kita satu persatu lebih mendalam seperti dahulu, mungkin akan lebih baik lagi. - **PNP (AT)**

- Basically tidak ada atasan yang mau ngajarin. Mereka harus tidak peduli bila anak buahnya lebih pintar nantinya. - **PNP (MD)**
- Coaching harus mulai dari atas. XDC gagal di situ, bukan karena XDC nya tetapi mentornya yang tidak mau. Karena itu kita harus jadi fasilitator. - **PNP (MD)**
- Hmm not necessarily...menurut saya (my personal opinion), coach atau mentor itu adalah peran.. Siapapun bisa berperan... – **PNP (ES)**
- Dan dia tahu limitasi coachee nya, dan dia akan bantu develop coachee how to close the gap, – **PNP (ES)**
- kalo mau jadi coach juga harus ada prasyarat tertentu... Itu sih menurut saya... Karena gak mungkin kalo coach bola kaki ternyata gak pernah main bola. – **PNP (ES)**
- Gak mungkin khan kalo mentor gak punya sukses story. Tindak tanduk dari ujung kaki sampai ujung rambut menjadi contoh bagi mentee-nya – **PNP (ES)**
- Jadi mentor itu butuh prasyarat, sdgnkan yg promosi dia itu adalah atasan.. Atasannya bukan mentor yg baik atau coach yg baik.. – **PNP (ES)**
- siapa yg in charge to align antara atasan dan mentornya... Menurut saya, itu peran yg harus diambil corporate HR – **PNP (ES)**
- Mentor dari pihak luar sebaiknya dari observer yang bersangkutan. Seperti telah diterapkan selama ini. Karena observer lebih mengerti peserta yang diamatinya. - **PNP (DW)**
- Yang penting jangan yang diamati selama XDC menjadi jargon mentor bagi yang bersangkutan di pekerjaannya. Jangan jadi label. - **PNP (DW)**
- Jadi mentor itu butuh prasyarat, sdgnkan yg promosi dia itu adalah atasan.. Atasannya bukan mentor yg baik atau coach yg baik.. – **PNP (ES)**
- siapa yg in charge to align antara atasan dan mentornya... Menurut saya, itu peran yg harus diambil corporate HR – **PNP (ES)**
- Mentoring di tempat saya tidak pernah berjalan sama sekali tuh ... – **PNP (TS)**
- Kalau coaching berjalan, tetapi yang informal ya– **PNP (TS)**

- Hal-hal berkaitan penugasan mengajar di dalam program kepemimpinan

- Mengajar di berbagai program yang terkait dengan *developmentnya* adalah sangat bermanfaat sebenarnya. **PNP (YL)**
- Hal ini dulu pernah dilakukan juga kan ... Hanya hal ini kini tidak terkoordinasi dengan baik, sehingga tidak ada lagi kalau tidak salah. **PNP (YL)**
- Ketika saya diminta mengajar di program leadership di PT X yang katanya merupakan bentuk *development* saya juga, saya banyak mengambil dari materi itu juga **PNP (HA)**

- Hal lain-lain / penyempurnaan :

- Bila perlu dengan forum-forum. Kalau tidak salah tahun 80an pernah diadakan forum bincang-bincang beberapa eksekutif dengan *top managemet*. Mengapa tidak kita adakan forum yang sama untuk para *talent* kita kini. - **PNP (SS)**
- Pola yang diberikan harus dapat diterapkan di semua perusahaan. - **PNP (AT)**
- Soft skill, yang saya maksud: keyakinan bahwa ia akan berhasil memperoleh sesuatu. - - - **PNP (AT)**
- Bukan berarti menutup kemungkinan bagi yang sudah tua untuk ikut training, tetapi ketika perusahaan mengirim, pasti harus dipikirkan returnnya bagi perusahaan. - - **PNP (AT)**

2.B. Mekanisme dan dinamika Pengembangan pada program-program yg berkaitan dengan penyelenggaraan di dalam kelas/ dalam waktu singkat (Program – *in class training*):

- Overall

- Saya merasa bermanfaat. Saya masih membekas ketika instruktur waktu itu menceritakan sebuah cerita. Bagi saya itu membekas, dan saya rasakan manfaatnya. – **PP (AT)**
- Seminar dan eksekutif sharing sifatnya refreshing. – **PP (RA)**
- Kalau yang berkaitan dengan program di kelas, ketika penyelenggaraan program untuk eksekutif, standartnya harus beda. Mereka terbiasa mendapat perlakuan nomor satu dimana-mana, jadi kita juga harus bisa serve mereka dengan baik. – **PP (SS)**
- Metodologinya juga jangan pakai yang konvensional, tapi cari metode yang surprisingly. – **PP (YL)**
- Eksekutif development harus dibuat : variatif, full of surprise, memiliki human touch yang besar, dan mampu menghasilkan paradigm shift– **PP (YL)**
- Judul program perlu dipikirkan. – **PP (YL)**
- Pada kenyataannya, tdk byk eksekutif yg mampu dan mau berpikir dgn serius dan benar-benar. – **PP (YL)**
- Kalo program development sifatnya kejar tayang/setoran maka gak perlu mendalami ROI on Talent development... Cukup kasih training2 aja– **PP (ES)**
- Yang paling berkesan ya XDC itu. Tapi berkesan bukan berarti pasti yang terbaik ya maksud saya. Saya lebih suka dengan workshop. – **PP (TS)**
- Worskhop dan seminar-seminar buat saya paling bermanfaat, sangat menambah wawasan dan sangat mengena buat saya. – **PP (TS)**
- Menurut saya pengembangan di level eksekutif yang penting adalah dibekali dari leadershipnya, bagaimana skill seorang leaer dikembangkan. Sharing experience dari orang-orang yang berhasil akan sangat mengena. – **PP (TS)**
- **Isu seputar XDC (PT X Development Centre):**
- XDC nya sendiri sdh baik, krn pembuatannya juga sudah dilakukan oleh pakar-pakar psikologi dengan konsultan dari Prinsipal – **PP (YL)**
- Apa yang sudah dilakukan selama ini sudah bagus – **PP (SM)**

- Apalagi dengan adanya XDC. Kompetensi yang saya dapatkan di XDC sampai saya taruh di meja saya, untuk mengingatkan feedback yang diberikan saat itu – **PP (RA)**
- XDC merupakan bentuk assessment, bisa membuka wawasan. So far ok. – **PP (AT)**
- Tetapi memang sebagus-bagusnya assessment, tidak mungkin sempurna, krn assessment hanya snapshot saja. – **PP (YL)**
- Assesment sebaiknya dilihat dari realitas sehari-hari juga, dan jangan dari diskusi 1-2 jam saja. – **PP (HA)**
- Seharusnya sebelum XDC sudah dibekali kekurangan-kekurangan apa saja yang ada pada diri saya, yang didapat dari atasan saya. – **PP (RA)**
- Feedback saya yang kedua adalah ketika kita diajak ngobrol di business lunch. Menurut saya, sulit untuk mengatakan seseorang tidak customer focus kalau hanya melihat pada performance nya selama dua hari saja. – **PP (HA)**
- XDC membuat peserta dikondisikan mendekati dunia realnya. Sehingga tanpa sadar dengan tekanan assessment, perilaku dan emosi asli mereka bisa muncul. – **PP (YL)**
- Pembuatan report juga perlu disimplifikasi. Report yang ada kini sekitar 14 halaman penuh tulisan. – **PP (SS)**
- Inputan saya adalah ketika program diberikan sampai dengan feedback dikirimkan, jaraknya cukup lama. – **PP (RA)**
- Sebenarnya akan lebih memudahkan untuk mengobserve bila kita memiliki standar role moodel yg dijadikan benchmark. – **PP (YL)**
- Kita harus punya kompetensi sendiri untuk mengadakan XDC. – **PP (SM)**
- Sebenarnya kita sendiri mungkin juga bisa lho bikin sendiri tanpa perlu dibantu prinsipal. – **PP (SS)**
- Kita juga perlu untuk membuat XDC untuk masing-masing fungsi. – **PP (SM)**
- Comment saya untuk XDC adalah ketika assessment dilakukan dengan metode diskusi. Pada saat itu kita dikelompokkan dari teman-teman sendiri. (catt : metode yg tidak standart utk semua org)– **PP (HA)**

- seharusnya kan semua mendapatkan yang bule juga. Kalau bicara tentang kemampuan berbahasa Inggris, bukankah seharusnya di level eksekutif seharusnya sudah mahir semua berbahasa Inggris (catt : metode yg tidak standart utk semua org) – **PP (AT)**
- Kesulitan dalam penyelenggaraan seperti observer yang waktunya sulit didapat, belum lagi kalau batal mendadak. – **PP (SS)**
- Karena itu observer perlu lebih diperbanyak. – **PP (SS)**
- Sehingga ini merupakan bentuk development mereka juga. Sekalipun mereka sudah jadi observer di XDC, belum tentu mereka benar-benar menjalankannya dengan anak buah mereka, apalagi jika mereka bukan observer. – **PP (SS)**
- Tapi perlu diingat XDC basically is a development program of leaders. – **PP (MD)**
- saya berarti setelah mengikuti XDC, kompetensi di masing-masing bisnis unitnya perlu dipikirkan lagi pendalamannya masing-masing. – **PP (DW)**
- Dahulu XDC sempat teridentik adalah kepentingan dari prinsipal. Saat ini sepertinya XDC sudah disambut positif kini oleh perusahaan-perusahaan. Ketika pertama-tama masih dikesankan bahwa XDC identik dengan kepentingan PT J. – **PP (DW)**
- atasan yg menerima hasil assessment mestinya paham tentang cara membaca profilenya. Jarang sekali para level eksekutif termasuk atasannya dibekali ilmu softskills, atau tentang EQ. Jadi tidak semua atasan bisa membaca profile hasil asesment dengan kacamata yang benar. – **PP (ES)**
- Apalagi bahasanya bahasa laporan, bahasa asesor – **PP (ES)**
- Penyelenggaraan XDC menurut saya kalau di tempat saya sih tidak se sibuk seperti kondisi ketika kita di ases – **PP (TS)**
- Improvementnya adalah waktu. – **PP (TS)**
- Oh ya, tentang XDC ya ... apakah observer dalam waktu singkat bisa judge seseorang begitu saja ? harusnya dia juga mendapatkan masukan dari atasan atau lingkungan di mana peserta bekerja sehari-hari. – **PP (TS)**

- **Hal-hal seputar Pelatihan Penyegaran Delapan Kompetensi (*refreshment competency*)**

- Tetapi studi kasusnya harus di up date terus. – **PP (AT)**

- **Hal-hal seputar Pelatihan Eksekutif (*Executive Workshop*)**

- Workshop ∴ Respon dari workshop yang diadakan yang lalu bagus. – **PP (SS)**
- Saya merasakan manfaat banyak di workshop. – **PP (HA)**
- Untuk workshop dengan bu Hermin, saya merasa sangat bermanfaat. Tools nya yang diajarkan langsung saya praktekkan sampai ke cabang-cabang. Tools tersebut lebih aplikatif dan bisa dipakai langsung, lebih bermanfaat. – **PP (RA)**
- Menurut saya workshop- workshop yang membekali dengan tools sederhana yang dapat langsung diaplikasikan ke dalam pekerjaan adalah yang paling cocok. – **PP (RA)**
- Workshop bagi saya tidak terlalu berkesan. – **PP (AT)**
- Penting untuk diadakan training presentation skill for executives. Orang production atau finance lebih susah untuk menonjolkan diri dibandingkan marketing. Bidang pekerjaan / nature of job nya membentuk habitual seseorang – **PP (DW)**
- Dan siapa yg bertanggungjawab utk mendevelop insightnya serta memastikan bahwa ybs mengimplemetasikannya di business and daily activities... . – **PP (ES)**

- **Hal-hal seputar *Executive Sharing Seminar***

- Sebaiknya dibawakan oleh role model internal dari kita sendiri. – **PP (SS)**
- Seminar dan eksekutif sharing sifatnya refreshing . – **PP (RA)**

- Bagus juga waktu diadakan acara sharing dari pembicara yang merupakan leader perusahaan-perusahaan besar. Mereka sharing tentang real life nya, tidak hanya tentang perusahaannya – **PP (TS)**

- **Hal-hal seputar *Benchmarking***

- Dari Ritz saya dapat banyak, dan sudah saya praktekan di perusahaan saya. (catt: benchmarking) – **PP (AT)**
- Lebih baik kalau benchmark disesuaikan dengan posisi dalam organisasi juga. – **PP (AT)**
- *Best Practice Pre activity* nya yang harus kuat, sehingga ketika mereka berangkat, mereka tidak hanya sekedar jalan-jalan dan komplain akan prosesnya, – **PP (SS)**
- BP seharusnya dipersiapkan secara lebih matang, bukan hanya secara prosesnya, tetapi juga terutama pada hal-hal yang tidak terlihat. – **PP (YL)**
- Kesiapan itu bisa diciptakan dengan membuat '*burning platform*' seperti : menyediakan data pembanding KPI kita dengan KPI kompetitor atau *world class best practices* (yg menyadarkan kita bahwa kita masih sangat jauh dibawah standar *worldclass*). – **PP (YL)**
- Sehingga panitia dapat memakai mereka sebagai *change agent* di kelompoknya. Dan kelompoknya pun bertumbuh dan berpikir. – **PP (SS)**
- Untuk itu perlu sesi khusus yang lebih baik difasilitasi oleh orang luar yang mampu membawa diskusi ke *insight* yang mendalam. – **PP (YL)**
- Prosesnya : *fact finding* - rangkuman - tarik insight - inovasi . Proses *development* harus di *guide* agar sistematis. – **PP (YL)**
- Yang *in class* juga kurang *difollow up* projectya. (catt: dalam konteks aplikasi program benchmarking). – **PNP (HA)**
- Benchmarking menurut saya perlu diwrap sejak pre sampai post activity dengan lebih baik. Hasil benchmark *disharing* di executive forum dan *dibuatkan project.* Bila perlu *dibuatkan kontesnya.* Hasilnya mungkin lebih baik – **PP (DW)**

- **Hal lain-lain atau penyempurnaan umum:**

- Program juga topiknya kita sesuaikan dengan kebutuhan hasil potret XDC, jadi customized. – PP (SM)
- Coba mengadakan outbond utk eksekutif – PP (YL)

3. Hal-hal berkaitan dgn harapan, hasil atau monitoring setelah pengembangan eksekutif bertalenta dijalankan:

- Berkaitan dengan harapan setelah proses pengembangan dilakukan:

- Minimal setengah dari alumni XDC setelah dikembangkan 2 thn seharusnya sudah diberikan kepercayaan di posisi yg lebih tinggi. - EVA (SM)
- Harusnya kan semua orang-orang kita dalam talent pool itu yang memegang posisi kunci. - EVA (SM)
- Harusnya lebih dari 50% talent pool kita berhasil dipercaya memegang jabatan lebih tinggi dalam waktu 3 -5 thn setelah XDC, artinya pengembangan relatif berhasil. – EVA (YL)
- Kita sudah berusaha. Tetapi nyatanya mengembangkan pimpinan bertalenta yang siap menjadi direktur di anak perusahaan itu tidak mudah. Belum lagi kalau kita masuk per function. - EVA (SM)
- Sebenarnya PR kita masih banyak, Top Mgt berulang kali bicara tentang ketersediaan pimpinan, pentingnya akseleserasi pengembangan, - EVA (SM)
- Kini kita yang dikejar-kejar *top managemet* untuk mempersiapkan pimpinan dengan lebih cepat lagi. - EVA (SM)
- Hal ini harus lalu disesuaikan dimana kebutuhan PT X di masa depan, dan bukan hanya disesuaikan oleh kebutuhan saat ini oleh group2 tertentu. Super team didefine dan ditentukan criteria masing2 team untuk bisnis2 tertentu. Kita harus berpikir long term kan... - EVA (DW)

- Berkaitan dengan proses monitoring setelah pengembangan eksekutif bertalenta dijalankan:

- Seharusnya ada *follow up* di mana top managemet sendiri mengontrol tentang praktek peserta (yg adalah seorang eksekutif pemimpin di tempatnya) di dalam kesehariannya. - **EVA (YL)**
- Concern saya : yang pertama : tracking. - **EVA (MD)**
- Follow up yang saya maksud adalah untuk masing-masing individunya. Kalau dahulu kita keteteran dalam mengumpulkan IDP masing-masing dan masih menyerahkan perusahaan masing-masing melaksanakannya, sepertinya sekarang harus kita mulai. - **EVA (SM)**
- Tadinya kita pikir mereka bisa jalan sendiri. Tapi rupanya tidak juga. Tetap harus dari kita yang membantu mengingatkan mereka. - **EVA (SM)**
- Dari kita yang perlu dilengkapi adalah sistemnya, sehingga ketika kita mensupport data ke *top managemet*, kita sudah ready. Tidak perlu harus mengganggu *HR managernya* lagi untuk cari data. -- **EVA (SM)**
- Jika proses *follow up* tidak berjalan, kita mungkin harus bantu menciptakan sistem yang membuat di masing-masing perusahaan berjalan. - **EVA (SS)**
- Pengembangan dalam bentuk challenging job yang direview dalam KPI. - **EVA (YL)**
- Tetapi harus masuk dalam KPI perusahaan. Nah, seharusnya HRD yang memasukan KPI tersebut ke *corporate letter agreement* perusahaan. – **EVA (YL)**
- Ketika roadshow pun sebenarnya bisa digunakan sekalian untuk melakukan review terhadap talent lain yang ada di perusahaan yang sama. - **EVA (SS)**
- Itupun tidak cukup...harus selalu ditanyakan oleh top managemet secara berkala ketika gema (konteks : pengembangan eksekutif) - **EVA (YL)**
- Bila perlu lalu *top mgt* mengadakan acara kumpul dengan anak buahnya juga, jadi dilakukan cross check informal shg eksekutif atasan menjadi *concern* dengan pengembangan secara keseluruhan. - **EVA (YL)**
- Dilakukan review yang serius terhadap hal ini (pengembangan). – **EVA (YL)**

- Saat ini dalam pengembangan *talent* kita lebih focus kepada pengembangan knowledge dan skill. Melihat Unilever, mereka memperhatikan *talent* sampai kepada hasil general check up nya- – **EVA (AT)**
- HRD tolong analisa individu per individu apakah kelemahan-kelemahan mereka yang ditemukan di dalam XDC ini disebabkan oleh interest yg beda, culture yang membuat dia salah tumbuh atau bukan bakat. - **EVA (DW)**
- make sure IDP related with its business needs. Dari XDC harus dibuat IDP. IDP yang dibuat ini harus related ke hasil asesmentnya dan related ke bisnisnya. - **EVA (DW)**
- IDP akan di kumpul supaya kita bisa ensure the implementation. Perlu alert atasan bahwa HRD akan terlibat dalam follow up IDP juga. - **EVA (DW)**
- Apalagi kalo HRD yg mendampingi atasan itu juga kurang paham mengenai competency level- **EVA (ES)**
- kalo Talent itu akhirnya pindah perusahaan dan kebetulan atasan yg barunya itu melakukan sedikit 'perhatian' maka Return in Investmentnya akan diperoleh oleh Perusahaan yg baru.. Yg tidak melakukan investasi apapun.... - **EVA (ES)**
- Salah treatment, dampaknya besar dan malahan menjadi 'enemy of the state'- **EVA (ES)**

4. Hal Lain-Lain (menarik namun tidak terkait langsung dengan topik pembahasan tesis)

- Berkaitan dengan data, penting data-data yang berkaitan dengan hal ini sebaiknya tidak perlu diketahui banyak orang bahwa kita tahu. – **DLL (SM)**
- kesuksesan pemimpin salah satunya adalah dengan mampu melakukan empowerment. - **DLL (RA)**

- Dan juga dia harus mampu flksibel terhadap perubahan jaman. Jangan hanya menggunakan satu cara untuk semua keadaan (catt: kesuksesan pimpinan). - DLL (RA)
- Eksekutif yang berhasil atau tidak sebenarnya tergantug orangnya juga ya... tetapi biasanya mereka yang berhasil wawasanya luas, terbuka terhadap pandangan-pandgan baru, orangnya ambisius dan punya drive untuk maju.- DLL (TS)
- Dengan kita melakukan *development talent*, apakah PT X siap dengan kita develop talent ? Ada konsekuensi kultur juga. - DLL (MD)



No	Nama Pax	Jabatan Sekarang	Promote/ stay/resign	Rotasi
1	BM	Chief HR Officer	Promoted	N
2	JJ	Chief Operating officer	Promoted	Y
3	TA	Marketing Director	Promoted	N
4	NI	Parts & Service Director	Promoted	N
5	KF	Direktur	Promoted	N
6	SJ	HCM GA & Community Devt. Dire	Promoted	N
7	RE	Finance Director	Promoted	N
8	AH	Production & Eng Director	Promoted	Y
9	HG	Finance & Administration Director	Promoted	Y
10	EL	Pres Dir	Promoted	Y
11	SY	Finance Director	Promoted	Y
12	DN	HR Direktur	Promoted	Y
13	SW	HR Direktur	Promoted	N
14	AR	Operation Director	Promoted	N
15	GE	Operation & HR Director	Promoted	Y
16	AJ	Engineering Mill & QC Director	Promoted	Y
17	SB	Director	Promoted	Y
18	YH	Marketing Director	Promoted	Y
19	IW	Chief of Marketing Officer	Promoted	Y
20	TI	Direktur Finance	Promoted	N
21	SE	HR-GA Director	Promoted	Y
22	CR	Chief Corp Planning Strategy	Promoted	N
23	TB	Finance Director	Promoted	Y
24	RF	Direktur Operation	Promoted	N
25	KM	Marketing Director	Rotasi	Y
26	SL	Finance Div Head/ SK presdir	Stay	N
27	PW	President Director	Stay	N
28	PL	Chief Finance and Accounting	Stay	N
29	DD	Director	Stay	N
30	LA	Director	Stay	N
31	MA	Product & Development Director	Stay	N
32	NJ	Director	Stay	N
33	TK	Marketing & Operation Director	Stay	N
34	RM	MARketing Director	Stay	N
35	LB	Vice President Director	Stay	N
36	OC	Director	Stay	N
37	TS	Production Director	Stay	N
38	PH	Area Director (setara kadiv)	Promoted	N
39	HT	Head of HR-GA Division	Promoted	Y
40	SY	Marketing VP	Promoted	Y
41	NS	Deputy Human Resources Office	Promoted	N
42	KA	HR Division Head	Rotasi	Y
43	KA	General Manager of Finance & A	Stay	N
44	PP	Head Plant Assy	Stay	N
45	MA	Commercial Marketing II Div Hea	Stay	N
46	TJ	Head Procure & Purchasing Con	Stay	N
47	IL	Head Op. Treasury Budget & Fin	Stay	N
48	SK	Head PPIC Division	Stay	N
49	WB	Area Director (setara kadiv)	Stay	N
50	AK	Head Auto Business Division	Stay	N
51	OW	Head Mark. Plan & Cust. Rel Div	Stay	N
52	HA	Head Production Eng Div	Stay	N
53	AJ			Resign
54	BK			Resign
55	EN			Resign
56	CH			Resign
57	DS			Resign
58	HA			Resign

PT X DEVELOPMENT CENTRE (XDC) & EXECUTIVE TALENT PROGRAM

Anggaran nilai investasi

Item	2005	2006	2007	2008	Total
Preliminary and design	455,170,000				
XDC Batch 1 (with observer training)	314,475,000				
XDC & Observer training		340,471,500	324,724,000		
XDC (without observer training)		324,724,000	298,000,000		
F/U : Executives Sharing		14,000,000	14,000,000	16,000,000	
F/U : Workshop executive		339,390,000	318,600,000		
F/U : Benchmarking (incl. Pre & Post Act.)		143,008,250	173,760,000	144,860,000	
TOTAL	769,645,000	1,161,593,750	1,129,084,000	160,860,000	3,221,182,750

Nilai investasi yang sia - sia :

53% 1,707,226,858

No	Nama	Hav
1	BM	6
2	JJ	1
3	TA	2
4	NI	3
5	KF	1
6	SJ	4
7	SL	5
8	EL	2
9	HT	4
10	HG	1
11	KA	2
12	KM	2
13	RE	8
14	CH	Resign
15	PH	4
16	PP	1
17	WI	5
18	PL	2
19	MA	2
20	AH	1
21	DD	8
22	SY	4
23	AJ	Resign
24	BK	Resign
25	DN	4
26	EN	Resign
27	SW	9
28	AR	3
29	GE	2
30	LA	4
31	MA	2
32	AJ	1
33	TJ	4
34	DS	Resign
35	SY	6
36	NJ	9
37	KA	5
38	SB	2
39	YH	2
40	IW	4
41	IL	8
42	NS	4
43	TK	7
44	TI	2
45	HA	Resign
46	RM	2
47	SE	2
48	SK	1
49	WB	4
50	CR	4
51	TB	2
52	RF	2
53	AK	4
54	OW	2
55	LB	2
56	OC	2
57	TS	4
58	HA	4

HAV	Jumlah	Persen
K1	7	12.07%
K2	18	31.03%
K3	2	3.45%
K4	14	24.14%
K5	3	5.17%
K6	2	3.45%
K7	1	1.72%
K8	3	5.17%
K9	2	3.45%
Resign	6	10.34%
Total	58	100%