

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sekilas PT X

Sejak awal berdiri pada tahun 1957, X pada mulanya merupakan perusahaan perdagangan. Seiring dengan perkembangannya, PT X membentuk kerjasama dengan sejumlah perusahaan kelas dunia dari berbagai industri. Sejak tahun 1990, Perseroan, berhasil mencatatkan diri di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya, yang kini menjadi Bursa Efek Indonesia dengan nilai kapitalisasi pasar Perseroan pada akhir 2007 sebesar Rp 110,5 triliun. Sekarang X memiliki enam bidang usaha, yaitu : otomotif, jasa keuangan, alat berat, agribisnis, teknologi informasi dan infrastruktur. Pada akhir tahun 2007, jumlah karyawan grup X mencapai hampir 120 ribu orang yang tersebar di lebih dari 100 anak perusahaan dan afiliasi.

3.1.1. Sejarah Singkat

- 1957 X didirikan sebagai perusahaan dagang
- 1969 X menjadi distributor tunggal sebuah merk otomotif di Indonesia
- 1972 Mendirikan bisnis alat berat
- 1980 Mendirikan yayasan yang memberikan bantuan kepada usaha kecil dan menengah
- 1982 Memulai bisnis jasa keuangan
- 1985 Memulai bisnis komponen
- 1990 Terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya
- 1999 Menandatangani program restrukturisasi hutang
- 2000 Konsorsium Jardine Cycle & Carriage menguasai 40% saham
- 2004 Mempercepat pembayaran restrukturisasi hutang
- 2005 Memasuki bisnis jalan tol dengan akuisisi
- 2007 Merayakan ulang tahunnya yang ke 50

3.1.2. Visi Perusahaan

- Menjadi salah satu perusahaan dengan pengelolaan terbaik di Asia Pasifik dengan penekanan pada pembangunan kompetensi, melalui pengembangan sumberdaya manusia, struktur keuangan yang solid, kepuasan pelanggan dan efisiensi
- Menjadi perusahaan yang mempunyai tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan

3.1.3. Filosofi Perusahaan

• Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara
Sebagai warga usaha yang baik, berperan aktif dalam meningkatkan perekonomian nasional serta kesejahteraan masyarakat.

- Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan

Pelayanan terbaik merupakan esensi dasar kelanggengan usaha sehingga setiap insan kami berdedikasi memberikan produk dan jasa terbaik untuk mendukung keberhasilan pelanggan.

- Menghargai individu dan membina kerjasama

Pada dasarnya manusia ingin diakui keberadaannya dan dihargai. Kami menghormati individu dengan segala kelebihan dan kekurangannya, memandan perbedaan sebagai suatu kekuatan, untuk membangun kebersamaan dan sinergi demi tercapainya efektifitas organisasi.

- Senantiasa berusaha mencapai yang terbaik

Menyadari bahwa kebutuhan pelanggan semakin berkembang dan persaingan semakin ketat, maka setiap insan kami senantiasa menghasilkan yang terbaik di bidang masing-masing.

3.1.4. Struktur Bisnis

PT X merupakan perusahaan konglomerasi dalam berbagai sektor. Struktur bisnis pada PT X meliputi berbagai bidang berikut ini:

1. Otomotif
 - a. Roda empat
 - b. Roda dua

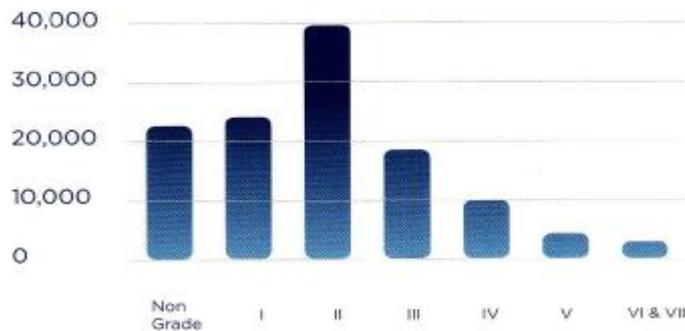
- c. Komponen
 - d. Dan lain-lain
2. Layanan jasa keuangan
 3. Alat berat
 4. Agri bisnis
 5. Teknologi informasi
 6. Infrastruktur

3.1.5. Peranan HR

Corporate Organization and Human Capital Development (COHCD) memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan. COHCD adalah mitra strategis bagi jajaran manajemen perusahaan. Unit ini bertanggungjawab menjabarkan *Winning Concept* dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penekanan khusus ada pada *Winning Team*, menyiapkan calon pemimpin PT X masa depan, membangun budaya perusahaan dan mengelola perubahan dalam organisasi serta mengembangkan dan menjalankan sistem yang tepat untuk meningkatkan kepuasan karyawan, memacu produktivitas dan mengelola karyawan secara efektif. Kesemuanya dapat berjalan dengan adanya *Winning System* yang unggul.

3.1.6. Penggolongan Karyawan

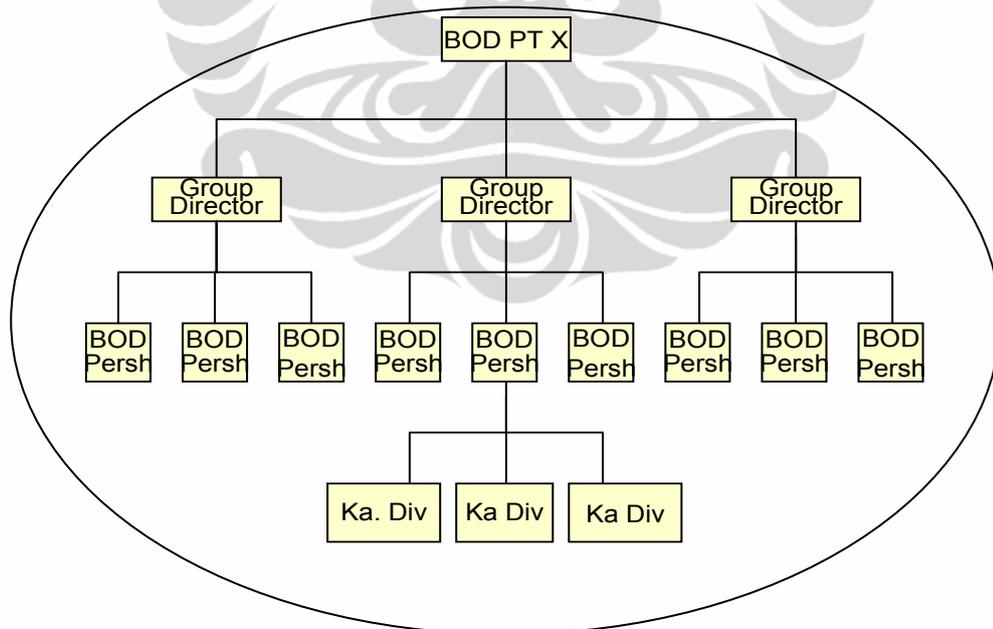
Karyawan di PT X dibagi menjadi 7 (tujuh) golongan. Di mana golongan I – IV terdiri dari sub A – F dan golongan 5 ke atas terdiri dari sub A – D. Menurut demografi karyawan, berikut adalah struktur demografi berdasarkan golongan:



Gambar 3.1. Penggolongan Karyawan

Sumber: Data PT X, per 31 Desember 2008

Dengan mempertimbangkan prinsip prioritas, maka pembahasan dalam tesis ini hanya meliputi golongan eksekutif, yaitu meliputi golongan VI dan VII. Secara jabatan di golongan ini posisinya minimal adalah kepala divisi. Berikut adalah susunan struktur yang menggambarannya.

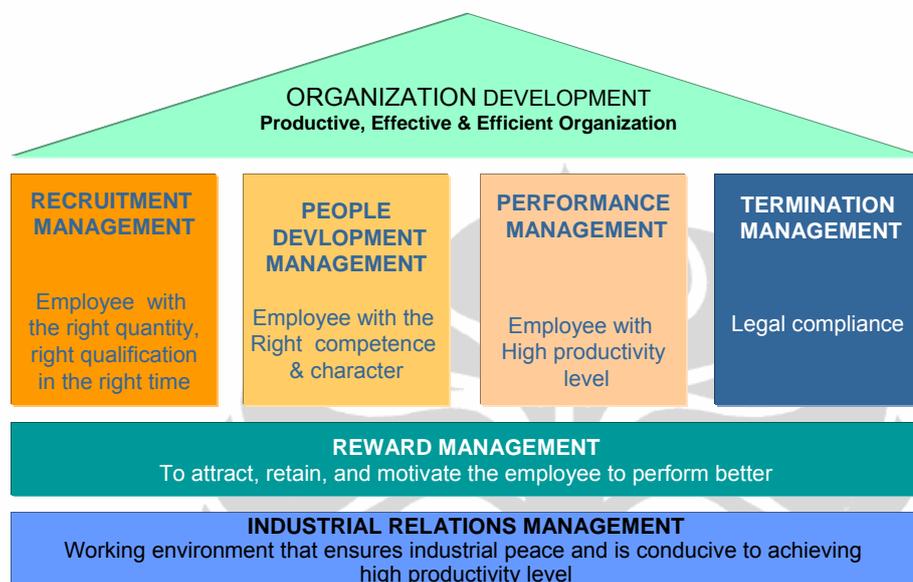


Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT X

Sumber: Data PT X, 2008

3.2. Model Manajemen Talenta

PT X baru memiliki sistem ke HRD an dalam bentuk PT X *Human Resource Management System*, atau yang dikenal dengan XHRM. Model dari XHRM ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.3. PT X Human Resource Management System

Sumber: Data PT X, Desember 2008

Organization Development Management sebagai pilar pertama dalam PT X *Human Resources Management* adalah merupakan proses membangun kemampuan melakukan pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi melalui diagnosa yang efektif dan pengelolaan budaya korporasi untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan bisnis dan terciptanya sinergi dengan komitmen, keterlibatan dan keteladanan pimpinan. Keluaran dari pilar *Organization Development Management* adalah organisasi yang efektif dan efisien.

Pengelolaan Rekrutmen sebagai pilar kedua dalam PT X *Human Resources Management* adalah merupakan proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan *Manpower Plan*. Keluaran dari pilar ini adalah terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam jumlah, kualifikasi dan waktu yang tepat.

Pengelolaan Pengembangan Karyawan sebagai pilar ketiga dalam PT X *Human Resources Management* merupakan suatu proses menumbuhkembangkan karakter dan kompetensi untuk menunjang pertumbuhan perusahaan dan dilakukan secara sistemik dan sistematis. Keluaran dari pilar *People Development Management* adalah karyawan yang memiliki karakter dan kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan.

Pengelolaan kinerja (*performance management*) sebagai pilar ketiga dalam PT X *Human Resources Management* adalah proses perencanaan dan evaluasi kinerja karyawan, pengarahan dan bimbingan, dan penilaian karya demi tercapainya tujuan organisasi dan juga optimalisasi potensinya. Keluaran dari pilar ini adalah karyawan menghasilkan kinerja yang optimal sesuai target yang ditetapkan.

Pengelolaan balas jasa (*reward management*) sebagai pilar kelima dalam PT X *Human Resources Management* (XHRM) adalah merupakan proses pemberian balas jasa dalam rangka meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Keluaran dari pilar ini adalah sistem balas jasa yang menarik minat kandidat berpotensi, memotivasi dan mempertahankan karyawan berprestasi

Industrial relation (IR) management sebagai pilar keenam adalah proses menciptakan hubungan yang harmonis dan dinamis antara pengusaha dan pekerja, pemerintah, masyarakat. Keluaran dari pilar manajemen IR adalah iklim kerja yang menjamin ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha.

3.3.Sistem Pengembangan Karyawan PT X

3.3.1. Filosofi dasar

Filosofi yang mendasari pengembangan karyawan ini adalah agar setiap perusahaan di grup PT X :

- Memberikan kesempatan untuk berkembang kepada seluruh karyawan dengan mempertimbangkan kinerja dan potensinya serta mengacu pada kebutuhan perusahaan
- Memastikan bahwa pengembangan karyawan merupakan tanggung jawab bersama antara atasan dan karyawan yang bersangkutan

- Memastikan adanya aliran kompetensi dan karyawan di lingkungan Grup PT X untuk memenuhi kebutuhan bisnis
- Memastikan bahwa kompetensi inti melekat pada organisasi dan bukan pada individu

Filosofi dasar tersebut di atas harus tercermin dalam setiap aktifitas pengembangan karyawan di setiap perusahaan agar tercapai karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan.

3.3.2. Pemetaan Potensi dan Aspirasi Karyawan

Sebagai salah satu ruang lingkup pengelolaan pengembangan karyawan, pemetaan potensi dan aspirasi karyawan merupakan proses untuk mendapatkan profil kompetensi (termasuk kekuatan dan kelemahan) serta aspirasi karyawan. Keluaran yang dihasilkan dari proses pemetaan potensi dan aspirasi karyawan adalah gambaran kompetensi dan aspirasi karyawan.

Beberapa aktivitas ini di dalam pemetaan potensi dan aspirasi karyawan sebagai suatu siklus pengembangan karyawan dalam suatu organisasi adalah :

a. Mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang harus dimiliki suatu jabatan

Kompetensi adalah kemampuan (pengetahuan/ ketrampilan/ sikap/ perilaku/ kualitas pribadi) yang diperlukan oleh setiap karyawan agar dapat menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu secara efektif/ optimal.

Kompetensi terdiri dari kompetensi teknis dan kompetensi non teknis (*soft competency*). Proses identifikasi dilakukan dengan cara mengeksplorasi secara ekstensif dari seorang karyawan bertalenta di suatu posisi saat ini serta proyeksi di masa yang akan datang melalui wawancara, pelatihan, analisis bisnis dan strategi. Hasil eksplorasi kompetensi tersebut kemudian divalidasi dalam pelatihan kompetensi. Setelah kompetensi terbentuk, proses berikutnya adalah menyusun perilaku kunci atau kata kunci dan skala penilaian serta panduan penilaian untuk para asesor.

Keluaran dalam proses ini adalah : Model Kompetensi.

Adapun PT X memiliki kompetensi model yang dikenal sebagai delapan kompetensi dasar kepemimpinan (**PT X Leadership Competence**). Berikut adalah uraian kompetensi berikut skala "sangat efektif" bagi jenjang eksekutif :

- **Visi dan pemahaman bisnis (*Vision and business sense*)**

Memperlihatkan pemahaman yang mendalam akan bisnis inti perusahaan dan perpektif bisnis ke depannya. Mampu memformulasikan pengukuran sasaran-sasaran yang mencerminkan kebutuhan pasar mendatang yang membawa pada keuntungan organisasi. Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisi**:

- Paham peran unit kerjanya, punya sudut pandang luas, paham faktor eksternal
- Menerjemahkan visi perusahaan, membuat perencanaan strategis
- Mencari peluang (pakai data keuangan), melakukan *improvement*
- Membangun kekuatan merek/produk/layanan

- **Fokus kepada pelanggan (*Customer focus*)**

Fokus kepada kebutuhan pelanggan dan terpacu secara proaktif untuk menjangkau (*proactively-customer-driven*). Bukan hanya mengatasi keluhan pelanggan, melainkan secara aktif mencari umpan balik dan mengembangkan pengukuran-pengukuran pencegahan untuk menjangkau isu pelanggan. Termasuk menanamkan nilai-nilai ini kepada orang lain. Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisi**:

- Kenal karakter pelanggan dan proaktif mencari umpan balik pelanggan
- Membangun hubungan personal
- Inovatif untuk meningkatkan kualitas standar layanan
- Penanganan keluhan pelanggan dengan tindakan *corrective* dan *preventive*
- Membangun semangat CS dan memasukkan CS sebagai KPI

- **Ketrampilan interpersonal (*Interpersonal skills*)**

Berkomunikasi dan menjalin hubungan dengan orang lain secara trampil dan berpengaruh, dengan cara yang tepat, dengan menyesuaikan dan beradaptasi dengan situasi secara sesuai. Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisi**:

- Interaksi dengan berbagai kalangan
- Mendengarkan orang lain dan mengolah perbedaan pendapat
- Menyampaikan pendapat secara jelas dan mempengaruhi orang lain
- Menyesuaikan gaya penyampaian dengan kebutuhan pendengar

- **Analisis dan pengambilan keputusan (*Analysis and judgment*)**

Tegas dan dengan penuh pertimbangan mencermati akibat dari suatu keputusan. Mencari data dan masukan sebelum sampai pada sebuah keputusan, namun tetap mampu mengambil keputusan yang cepat sekalipun dalam kondisi data yang dibutuhkan hanya diperoleh sebagian atau meragukan.

Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisinya**:

- Mengumpulkan data dan menggunakan untuk analisis secara tepat
- Inovatif dalam mencari solusi
- Berani membuat keputusan meski data tidak lengkap namun tidak sembarangan (*calculated risk*)
- Mengkonsultasikan resiko dan implikasi dari keputusan kepada pemegang saham

- **Perencanaan dan penggerakan tindakan (*Planning and driving action*)**

Tetap fokus kepada hal-hal yang terpenting bagi bisnis. Sistematis dalam pendekatannya. Menetapkan sasaran yang jelas dan merencanakan serta menyediakan sumber daya bersama-sama untuk mencapai hasil yang diharapkan. Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisinya**:

- Membuat prioritas, membuat rencana kerja yang rinci dan lengkap

- Melakukan evaluasi/*review* berkala
- Melibatkan tim untuk mendapat komitmen
- Memanfaatkan sumber daya

- **Memimpin dan Memotivasi (*Leading and Motivating*)**

Memainkan peran pemimpin dengan mudah, menghormati kebutuhan dan perasaan orang lain (termasuk anak buahnya) dan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin dan memotivasi orang lain dalam prosesnya. Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisinya:**

- Mengarahkan dan mendelegasikan secara tegas dan jelas
- Memahami dan mengembangkan kompetensi dan karakter anak buah
- Menjadi *role model*
- Menginspirasi dan memotivasi

- **Kerjasama (*Teamwork*)**

Memiliki kemampuan untuk memimpin sekelompok orang dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisinya:**

- Kooperatif
- Mendengarkan dan melibatkan orang lain
- Berpartner dengan siapa saja dan bersikap toleran

- **Penggerak, pemberani dan integritas (*Drive, courage and integrity*)**

Proaktif dan tekun menggerakkan bisnis ke arah visi perusahaan. Mau terus belajar dan fokus kepada kinerja. Tidak takut berkonfrontasi terhadap ketidakjelasan, situasi konflik dan yang beresiko secara langsung, serta mengambil tindakan berdasarkan nilai-nilai yang diyakininya. Seorang pada jenjang eksekutif akan dinyatakan "sangat efektif" bila memenuhi elemen berikut **dalam lingkup minimal divisinya:**

- Antusias dan optimis

- Mampu mengatasi kegagalan
- Keluar dari “wilayah nyaman”
- Punya nilai dan etika kerja PT X
- Satunya kata dengan perbuatan

b. Menentukan Metode Pengukuran Kompetensi

Pendekatan yang paling sederhana dalam melakukan pengukuran kompetensi adalah melalui metode *people review* yang dilakukan oleh atasan maupun komite yang terdiri dari atasan, manajemen lini terkait, serta HRD sebagai fasilitator dalam proses tersebut. Metode pengukuran kompetensi non teknis yang biasa dipakai adalah uji kompetensi (teori dan praktek).

Pengukuran kompetensi non teknis dapat menggunakan 2 pendekatan yaitu:

- *Behavioural approach*

Yaitu metode pengukuran dengan menggunakan metode berbagai simulasi yang dirancang seperti situasi pekerjaan yang sesungguhnya. Yang dilakukan di PT X antara lain yaitu : *ability test, personnel inventory, depth interview*.

- *Psychological Approach*

Yaitu metode pengukuran dengan menggunakan alat tes psikologis. Yang dilakukan di PT X yaitu antara lain : diskusi kelompok, presentasi, kasus bisnis (*in tray*), *critical incident*, dan bermain peran..

Keluaran pada proses ini adalah : metodologi dan *competence measurement tools*

c. Mengukur Kompetensi Teknis dan Kompetensi non Teknis Berdasarkan Model Kompetensi yang Telah didesain Sebelumnya

Setelah metode pengukuran ditentukan, proses selanjutnya adalah HRD memfasilitasi proses pengukuran kompetensi (teknis dan non teknis) karyawan. Proses pengukuran kompetensi bertujuan untuk memperoleh suatu gambaran seseorang ketika akan dikembangkan. Dalam proses tersebut karyawan dievaluasi sejauh mana kompetensinya sesuai dengan pekerjaan atau tugas yang

dilakukannya serta proyeksinya dalam melaksanakan tugas di posisi yang lainnya atau yang lebih tinggi.

Selain dilakukan oleh pihak internal perusahaan, proses pengukuran kompetensi juga dapat dilakukan oleh pihak eksternal yang terlatih (didahului dengan proses penyamaan bahasa dan standar pengukuran).

Keluaran dalam proses ini adalah : profil kompetensi individual

d. Mengidentifikasi Aspirasi Karyawan

Proses identifikasi aspirasi karyawan adalah proses yang penting karena dengan adanya proses ini, atasan dapat memahami dan membantu karyawan dalam mengembangkan diri dan karirnya. Proses identifikasi aspirasi karyawan, selain dapat tergal melalui interaksi sehari-hari, dapat juga diperoleh melalui proses *Coaching & Counselling*.

Keluaran dalam proses ini adalah :

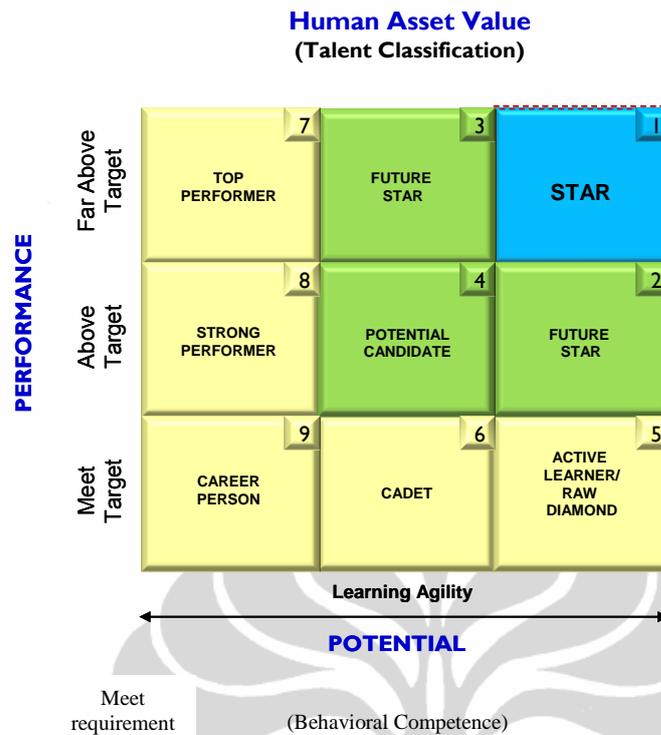
- formula dan target rasio-rasio produktifitas (KPI)
- harapan karyawan

e. Memetakan Potensi dan Kinerja Karyawan ke Dalam Peta *Human Asset Value (HAV)*

Pemetaan HAV difasilitasi oleh HRD untuk membantu manajemen dalam merancang program-program pengembangan karyawan. Peta HAV hanya digunakan untuk kalangan internal (HRD dan manajemen). Proses pemetaan dilakukan dengan tujuan agar pengembangan karyawan lebih terarah sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Keluaran dalam proses ini adalah : peta *Human Asset Value*

Peta HAV pada PT X terbagi menjadi delapan kuadran. Sisi vertikalnya dilihat berdasarkan prestasi kerjanya dalam tiga tahun terakhir. Dan sisi horisontalnya dilihat berdasarkan potensinya yang dilihat dari delapan kompetensi dasar kepemimpinan. Di halaman berikut adalah penggambarannya :



Gambar 3.4. Human Asset Value PT X

Sumber: Data PT X, Desember 2008

HAV PT X hanya memetakan para karyawan yang penilaian kinerjanya dalam tiga tahun terakhir minimal mendapatkan kategori “baik” dan secara potensi minimum 50% dari potensinya untuk menjadi pimpinan dalam dua jenjang di atasnya. Di luar kuadran HAV ini masih ada kategori *not talent* dan *non talent*. *Not talent* adalah karyawan yang prestasi maupun potensinya dibawah standar dan *non talent* adalah karyawan yang secara usia telah memasuki usia pensiun atau masa kerjanya di perusahaan kurang dari dua tahun.

3.3.3. Penyusunan *Individual Career Plan* (ICP)

ICP adalah proses penyusunan rencana karir karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kemampuan karyawan dengan tetap mengakomodasi aspirasi karyawan.

Di dalam penyusunan ICP terdapat beberapa aktivitas yang harus diperhatikan untuk dapat menghasilkan rencana karir individu :

a. Menyusun *Career Path* dengan Menggunakan Informasi Hasil Evaluasi Jabatan

Penyusunan jalur karir dalam perusahaan perlu agar karyawan mengetahui dan termotivasi ketika mengetahui akan adanya jalur karir ke depan dalam perusahaan bagi setiap posisi.

Di dalam menyusun *career path* dalam suatu grup PT X, dimungkinkan beberapa pendekatan, bergantung kepada kebutuhan masing-masing perusahaan di bawahnya. Berikut terdapat beberapa pendekatan yang dapat mereka gunakan yaitu :

- a. *Traditional Career Path*
- b. *Cluster Career Path*
- c. *Network Career Path*
- d. *Dual Ladder*

Traditional Career Ladder disusun berdasarkan hirarki struktural dari pekerjaan-pekerjaan khusus dalam setiap fungsi yang ada di setiap departemen.

Peningkatan karir seseorang mengikuti jalur yang ada di fungsinya.

Contoh : *trainee* → *accounting clerk* → *accounting general clerk* → *bookkeeper* → *junior accountant* → *accountant* → *senior accountant* → *accounting department*.

Cluster Career Ladder disusun berdasarkan hirarki dari pekerjaan-pekerjaan dalam suatu kelompok (*job family*). Peningkatan karir seseorang mengikuti jalur karir di fungsinya dan dimungkinkan untuk *lintas fungsi* selama jenis pekerjaan tersebut masih dalam kelompok *job family* nya.

Network Ladder disusun berdasarkan kompetensi (*skill* dan *abilities*) yang terdapat di suatu pekerjaan yang memungkinkan untuk berpindah jalur antar *job family*.

Dual ladder disusun berdasarkan 2 (dua) jalur karir sistem yang dapat berjalan secara paralel dan menggambarkan jalur generalis dan spesialis. Peningkatan karir di jalur generalis berarti peningkatan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, sedangkan peningkatan karir di jalur spesialis berarti peningkatan kemandirian dalam praktek dan profesinya.

Seseorang bisa berpindah dari jalur spesialis ke jalur manajerial atau sebaliknya bila memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Keluaran dari proses ini adalah : *Career Path*

b. Merencanakan Pengembangan Karir yang Disesuaikan dengan Rencana dalam IDP (ICP secara paralel dibuat bersama IDP)

Dalam perencanaan pengembangan karir karyawan harus melihat karakter dan kompetensi yang dimiliki oleh yang bersangkutan serta kebutuhan bisnis yang akan datang. Hal ini dilakukan dalam organisasi.

Keluaran proses ini adalah : *Individual Career Plan (ICP)*

Contoh *Individual Career Plan* PT X dapat dilihat dalam lampiran 1.

3.3.4. Penyusunan, Implementasi dan Pengamatan *Individual Development Plan (IDP)*

Penyusunan, implementasi dan pengamatan IDP adalah proses penyusunan rencana pengembangan individu yang ditentukan berdasarkan profil kompetensi individu dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Keluaran dari proses tersebut adalah Rencana Pengembangan Individu atau IDP.

Di dalam penyusunan, implementasi dan pengamatan IDP di PT X terdapat beberapa aktivitas inti yang harus diperhatikan agar menghasilkan rencana pengembangan individu :

a. Menyusun Area yang Harus Dikembangkan Berdasarkan Profil Kompetensi, Hasil Penilaian Kinerja dan Perencanaan Karir

Dalam menyusun area pengembangan dari karyawan mengacu pada profil kompetensi, hasil penilaian kinerja dan perencanaan karir yang bersangkutan serta kebutuhan bisnis saat ini maupun di masa yang akan datang.

Keluaran : area pengembangan karyawan

b. Merancang Aktivitas Pengembangan Berdasarkan Area yang Harus Dikembangkan (IDP)

Secara garis besar area pengembangan karyawan sudah teridentifikasi di proses sebelumnya oleh komite atau manajemen. Tindak lanjut dan identifikasi area pengembangan karyawan tersebut adalah rancangan aktivitas pengembangan detail yang dimasukkan ke dalam formulir IDP masing-masing karyawan.

Setiap atasan bertanggung jawab terhadap proses pembuatan IDP bawahannya berdasarkan area pengembangan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hasil rancangan IDP harus dikomunikasikan ke karyawan sebagai bagian dari proses *coaching and counseling*.

Keluaran proses ini : IDP

Contoh *Individual Development Plan* PT X dapat dilihat dalam lampiran 2.

c. Implementasi, Pengamatan, dan Evaluasi IDP

Dalam aktivitas ini hal yang sangat dibutuhkan adalah konsistensi dan komitmen dalam melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi secara berkala pelaksanaan IDP karyawan. Keberhasilan aktivitasnya ini bergantung kepada atasan dan karyawan yang bersangkutan seperti yang tercantum dalam filosofi pengembangan karyawan di PT X bahwa pengembangan karyawan merupakan tanggung jawab bersama antara atasan dan karyawan.

Keluaran dari proses ini adalah : hasil evaluasi IDP

3.3.5. Perencanaan Kaderisasi

Perencanaan dan kaderisasi adalah proses menyiapkan calon pengganti pejabat untuk posisi kunci (*targeted key position*) yang dilakukan secara sistematis oleh organisasi. Keluaran dari proses tersebut adalah rencana kaderisasi atau kader perusahaan untuk posisi yang telah ditentukan.

Di dalam perencanaan kaderisasi terdapat beberapa aktivitas yang harus diperhatikan agar rencana kaderisasi dapat berjalan dengan baik :

a. Menentukan Posisi Kunci Tujuan (*Targeted Key Position*) yang akan Dibuat Rencana Kaderisasinya

Untuk kelangsungan bisnis diperlukan perencanaan kaderisasi yang sistematis dan dapat menjawab kebutuhan bisnis di masa yang akan datang. Perencanaan kaderisasi dilakukan untuk posisi-posisi kunci yang terdapat dalam organisasi tersebut. Dalam menentukan posisi-posisi mana yang akan menjadi prioritas kaderisasi mengacu pada kompetensi inti perusahaan tersebut *empowerment* dan implementasi sistem operasional.

Keluaran dari proses ini adalah : *targeted key position*

b. Menentukan Kader untuk Posisi Kunci Tujuan (*Targeted Key Position*)

Proses penentuan kader untuk sasaran posisi kunci dilakukan dengan cara mengintegrasikan data profil kompetensi individu, ICP dan IDP. Dengan penggunaan data-data tersebut diharapkan pemilihan kader menjadi lebih obyektif.

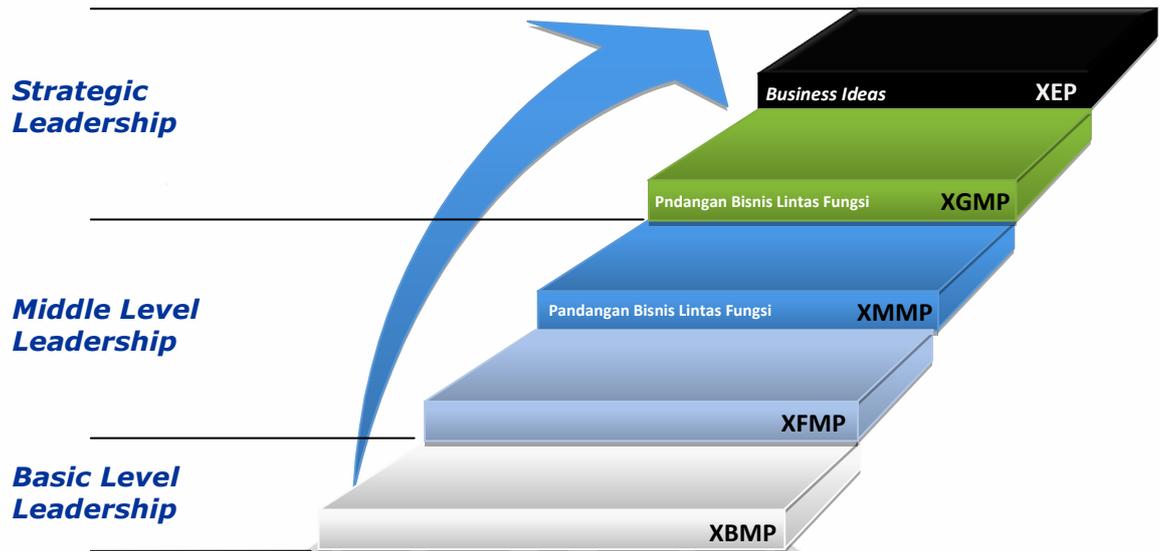
Keluaran dari proses ini adalah : rencana tindak lanjut yang tertuang dalam formulir *Problem Identification and Corrective Action (PICA)*.

Contoh formulir *Problem Identification and Corrective Action (PICA)* PT X dapat dilihat dalam lampiran 3.

3.4. Berbagai Jenis Pengembangan di PT X

a. Pelatihan-pelatihan Dalam *Management Development Framework*

PT X memiliki divisi sendiri yang menyelenggarakan pelatihan pengembangan bagi karyawan. Karyawan bertalenta akan diikutsertakan di dalam pelatihan ini untuk pengembangan kepemimpinannya. Mereka memiliki lima jenjang kepemimpinan dimulai dari kepemimpinan diri sendiri, sampai ke kepemimpinan organisasi. Mulai dari program PT X *basic management program*, sampai ke program eksekutif PT X. Berikut adalah konsep pengembangan karyawan yang dikelola oleh divisi ”PT X *Management Development Institute*” atau yang biasa disebut dengan XMDI.



Gambar 3.5. Jenjang Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan

Sumber: Data PT X, Des 2008

Program Kepemimpinan yang dilakukan di XMDI membangun calon pemimpin yang memiliki pola pikir PT X, dan memperlengkapi para pimpinan dengan ketiga hal berikut :

- *Business horison* : pemahaman akan perkembangan bisnis yang terjadi dan keterkaitan antar berbagai fungsi
- *People horison* : meliputi penguasaan akan delapan kompetensi kepemimpinan PT X (seperti yang dicantumkan di atas)
- *Process horison* : pemahaman akan sistem manajemen PT X.

Program kepemimpinan PT X terbagi menjadi lima jenjang yaitu :

- **XBMP : PT X Basic Management Program**

Merupakan program kepemimpinan dasar bagi para *fresh graduate* yang bekerja kurang dari dua tahun di PT X. Program ini berlangsung selama satu minggu dan berisikan pengenalan kultur, nilai-nilai dan bisnis PT X, pengenalan dasar akan sistem manajemen PT X, dan kepemimpinan diri sendiri.

- **XFMP : PT X *First Line Management Program***

Merupakan program kepemimpinan bagi para supervisor atau lini manajer pertama (setara kepala seksi) dengan penilaian karya minimal baik selama dua tahun berturut. Program ini berlangsung selama satu minggu di dalam kelas dan dilanjutkan dengan proyek selama empat bulan. Program ini juga berisi dimensi dalam delapan kompetensi kepemimpinan dalam implementasi praktek keseharian dan PT X *management system* pada tingkat menengah.

- **XMMP : PT X *Middle Management Program***

Merupakan program kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer pada golongan tertentu dengan penilaian karya minimal baik selama dua tahun berturut. Program ini berlangsung selama dua minggu di dalam kelas dan proyek yang harus dilakukan dalam kurun waktu empat bulan berikutnya. Sebelum kelas berlangsung, peserta diwajibkan untuk mengikuti *assessment* terlebih dahulu. XMMP ini mengajarkan pemahaman akan lintas fungsi bisnis, delapan kompetensi kepemimpinan untuk jenjang manajer dan sistem manajemen dalam jenjang yang lebih *advance*. Seusai di dalam kelas pelatihan, peserta akan membuat proyek untuk mempraktekkan ilmu yang telah didapat selama di dalam kelas pelatihan tersebut, dan diakhiri dengan presentasi proyek untuk menentukan kelulusan program tersebut.

- **XGMP : PT X *General Management Program***

Merupakan program kepemimpinan bagi para *general manager* ke atas pada golongan tertentu, dengan penilaian karyawan minimal baik selama dua tahun berturut. Program ini berlangsung selama tiga minggu di dalam kelas, dan proyek yang harus dilakukan dalam kurun waktu enam bulan berikutnya. Sebelum di dalam kelas berlangsung, peserta diwajibkan untuk mengikuti *assessment* terlebih dahulu. XGMP ini diberikan dalam bahasa Inggris dan mengajarkan pemahaman akan lintas fungsi bisnis secara lebih mendalam dan delapan kompetensi kepemimpinan untuk jenjang *general manager*. Seusai di dalam kelas pelatihan, peserta akan membuat proyek lintas fungsi untuk mempraktekkan ilmu yang telah didapat selama di dalam kelas pelatihan tersebut,

dan diakhiri dengan presentasi proyek untuk menentukan kelulusan program tersebut.

- **XEP : PT X Executive Program**

Merupakan program kepemimpinan bagi para eksekutif pimpinan bisnis atau calon pemimpin bisnis yang berada pada kuadran atas peta *human asset value*. Para peserta dari program ini harus mendapat dukungan dari pimpinan perusahaan yang merupakan atasannya. Program ini berupa serangkaian pelatihan dan seminar tingkat tinggi dengan bekerjasama dengan pembicara dan fasilitator pelatihan dari dalam maupun luar negeri.

Bila dilihat dalam satu bagan, berikut adalah gambarannya :

Tabel 3.1. Program Pelatihan Kepemimpinan PT X

	XBMP	XFMP	XMMP	XGMP	XEP
Leadership Level	<i>Highly Capable Contributor</i>	<i>Competent Supervisor</i>	<i>Competent Manager</i>	<i>Effective Leader</i>	<i>Executive</i>
Jenjang	Staf	Kepala Seksi	Pinpinan Dept.	Pimpinan Divisi	Pimpinan Unit Bisnis
Kinerja	Penilaian tahun terakhir "BAIK"	Penilaian dua tahun terakhir "BAIK"	Penilaian dua tahun terakhir "BAIK"	Penilaian dua tahun terakhir "BAIK"	Penilaian dua tahun terakhir "BAIK"
Lama Program	Satu minggu (di dalam kelas)	Satu minggu (di dalam kelas)	Dua minggu (di dalam kelas), 4 bulan proyek	Tiga minggu (di dalam kelas), 6 bulan proyek	Empat hari

Sumber: Data PT X, Jan 2009

b. Seminar

PT X juga menyelenggarakan beberapa seminar yang ditujukan bagi karyawan sesuai topic yang dituju. Namun seminar ini tidak khusus ditujukan untuk karyawan bertalenta, melainkan lebih kepada segmen sesuai topiknya.

Misalnya bila topiknya tentang perubahan bisnis (*business turnaround*), maka undangannya adalah para eksekutif. Atau bila topiknya tentang sistem manajemen PT X, maka undangannya adalah para lini manajer dan *Person in Charge* dalam PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). Seminar yang diadakan topiknya cenderung mengikuti *trend* atau kebutuhan yang ada, baik kebutuhan saat ini maupun 'pencerahan' menghadapi tantangan di masa mendatang.

c. *Benchmarking*

Beberapa aktifitas *benchmarking* dilakukan ke perusahaan atau tempat-tempat tertentu sebagai program pembelajaran, baik di dalam maupun di luar negeri. Biasanya sebelum *benchmarking* diadakan aktivitas pendahuluan berupa bekal yang harus dicari sebelum dan ketika *benchmarking* berjalan. Semuanya itu agar ketika *benchmarking*, peserta dapat menarik manfaat sebanyak-banyaknya dari tempat tersebut untuk diterapkan di tempat kerjanya.

d. *Best practices sharing*

Aktivitas *best practice sharing* dilakukan oleh para pemenang "PT X Award" kepada para undangan eksekutif. Dengan demikian harapannya para pemenang yang telah bagus sesuai kategorinya akan dapat menularkan kiat suksesnya kepada perusahaan-perusahaan yang lain. Perusahaan yang lain pun dapat belajar untuk menjadi lebih baik.

e. *Coaching & Counseling*

Proses *coaching & counselling* berjalan sepanjang tahun sesuai kebutuhan. Setiap atasan adalah pelatih dan mentor bagi bawahannya. Namun di jenjang eksekutif bertalenta, *coach* adalah atasannya, dan mentor bisa ditugaskan orang yang berbeda.

f. *Executive Sharing*

Executive sharing yang dilakukan di PT X terjadi beberapa kali dalam setahun. Ada *executive sharing* yang dapat dihadiri oleh seluruh undangan karyawan jenjang eksekutif, namun ada juga yang khusus untuk undangan para

jenjang eksekutif bertalenta saja. Biasanya *executive sharing* yang terbatas hanya ditujukan bagi para eksekutif bertalenta merupakan forum terbatas dalam kelas kecil. Sifatnya lebih kepada bincang-bincang informal dengan eksekutif dalam dan luar PT X yang dianggap hebat di bidangnya, sesuai dengan kebutuhan pengembangan para eksekutif bertalenta undangan. Tempatnya pun di ruang eksekutif yang memuat tidak lebih dari 50 orang. Sehingga selain bertujuan untuk berbagi ilmu dan *wisdom*, juga bertujuan untuk *networking* antar eksekutif bertalenta dengan eksekutif yang didatangkan sebagai pembicaranya.

Sementara *executive sharing* yang ditujukan untuk undangan terbuka biasanya diadakan di auditorium, topiknya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan atau jenjang manajer keatas yang sifatnya lebih umum dan dihadiri oleh ratusan karyawan. Sifatnya lebih kepada berbagi pengetahuan dan *wisdom*.

g. Knowledge Sharing Internal

Aktivitas knowledge sharing dilakukan di masing-masing divisi. Karyawan yang dikirim pelatihan biasanya diminta mensharingkan hasil pelatihannya. Dengan demikian yang bersangkutan bisa lebih mendalami pelatihannya dengan serius dan karyawan lain juga mendapatkan ilmu dari pelatihan yang diikutinya.

h. Book Review Sharing

Book review dilakukan setiap bulannya dengan undangan terbuka bagi seluruh karyawan di perpustakaan PT X. Ada beberapa persyaratan untuk buku yang hendak disharingkan, seperti : disesuaikan dengan topik yang merupakan kebutuhan PT X, tanggal terbitan buku yang minimal lima tahun terakhir, dan merupakan buku-buku yang diseleksi oleh tim tersendiri di *Management Development Institute* PT X. Kesemuanya ini bertujuan agar sharing tersebut dapat bermanfaat, dan ilmunya masih *up to date*.

i. Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) PT X

Beberapa bagian telah memiliki *knowledge management* di server yang dapat diakses bersama. Ada pula fasilitas *knowledge management* kecil di intranet PT X, namun masih terbatas kapasitasnya. *Knowledge management*

dimanfaatkan anggotanya untuk berbagi pengetahuan dengan menempatkan file pengetahuan di server. *Knowledge management* di PT X sifatnya masih terbatas, sedang dalam proses pembangunan lebih lanjut.

j. Pembelajaran Elektronik (*E-Learning*)

Pengembangan *Computer dan Web Based Training* yang merupakan bagian dari *E-Learning* sedang dibuat infrastrukturnya. Saat ini baru berlaku melengkapi *pre-activity* program tertentu. Modul *e-learning* ini nantinya akan diletakkan di intranet PT X agar memudahkan diakses di tempat masing-masing. Dengan demikian selain menghemat biaya, juga lebih fleksibel untuk diikuti waktunya.

3.4. Berbagai Jenis Pengembangan Eksekutif Bertalenta di PT X

3.4.1. Non Program (*Non-in-class*)

a. *New Job Role* (Rotasi/promosi)

Rotasi dilakukan secara berkala sebagai bentuk pengembangan para eksekutif bertalenta untuk menduduki posisi tertinggi dalam piramid organisasi. Seorang bisa dirotasikan selain berpindah grup, juga berpindah fungsi. Semuanya ditujukan agar yang bersangkutan dapat belajar dari fungsi dan sistem pada perusahaan yang berbeda, dan juga dapat menyumbangkan ide-ide segarnya di tempatnya yang baru. Jadi hubungannya akan *win-win*. Tentunya rotasi diikuti dengan kaderisasi di tempat yang ditinggalkannya. Sehingga ketika yang bersangkutan dirotasi, kadernya sudah siap menggantikannya, tanpa perlu organisasi menjadi terganggu. Setelah para eksekutif dipindah dalam beberapa fungsi dan grup, baru yang bersangkutan bisa menjadi kandidat untuk promosi menjadi presiden direktur sebuah perusahaan.

b. Proyek Bersama Lintas Fungsi

Para eksekutif bertalenta seringkali dilibatkan dalam tim khusus terdiri dari beberapa eksekutif bertalenta dari berbagai grup PT X. Team khusus ini diberi penugasan atau proyek tertentu yang harus dikerjakan dalam kurun waktu

kurang dari setahun. Penugasan ini dapat dalam bentuk mereview kondisi bisnis yang ada atau menciptakan suatu peluang bisnis baru untuk dijajaki.

Bentuk penugasan lainnya dapat juga diberikan kepada perorangan, dengan melibatkan team yang ada di bawahnya. Eksekutif bertalenta tersebut diminta untuk memimpin sebuah *improvement* terhadap rantai nilai bisnis mereka sehingga bisa menciptakan keunggulan bagi perusahaan.

c. Coaching & Mentoring

Selain proses pengembangan dalam program-program yang dilakukan secara masal, dilakukan pula pendekatan individual melalui mekanisme *coaching*, *counseling* dan *mentoring*. *Coach* adalah atasannya. Sedangkan mentor dipilih beberapa senior eksekutif dalam jajaran grup PT X.

Proses *coaching* dan *counseling* direncanakan dilakukan secara berkala, baik formal maupun informal. Idealnya minimal setahun dua kali harus terjadi *coaching* formal untuk memberikan umpan balik kepada bawahan tentang kinerja dan perkembangannya.

Setiap peserta memiliki mentor yang ditunjuk dari posisi pemimpin senior dalam organisasi PT X. Sebagian besar jajaran direksi kantor pusat dan anak perusahaan adalah mentor bagi peserta. Seorang mentor seringkali adalah observer utamanya di dalam XDC.

d. Penugasan Mengajar

Setelah proses XDC, diketahuilah beberapa eksekutif yang membutuhkan pengembangan dalam bidang komunikasi atau kepemimpinan & motivasi. Mereka akan dijadwalkan untuk mengajar dalam sesi kepemimpinan, *coaching* *counseling* atau komunikasi pada program kepemimpinan yang ada di PT X *Development Institute* (XMDI). Dengan demikian yang bersangkutan akan dipaksa belajar terhadap ilmu-ilmu yang sebenarnya merupakan area pengembangannya. Sekaligus para karyawan yang lebih junior mendapatkan inspirasi dari eksekutif bertalenta di dalam perusahaan.

3.4.2. Program (*In-class*)

a. PT X Development Centre (XDC)

Executive Development Centre dilakukan selama dua hari penuh dengan pendekatan yang komprehensif dan melibatkan para manajemen puncak di grup PT X untuk melakukan pengamatan terhadap calon pimpinan PT X yang telah terseleksi sebelumnya untuk dapat masuk ke dalam program XDC.

Seleksi terhadap peserta XDC dilakukan dengan menggunakan persyaratan sebagai berikut :

- Nilai XGMP
- Rekomendasi Atasan dan BOD
- Golongan 5 D – 6B (setara div head / direktur perusahaan kecil)

XDC ini ditujukan memiliki para kader atau eksekutif bertalenta untuk diportret dan diikutsertakan di dalam program-program pengembangan bagi eksekutif bertalenta nantinya.

Proses diawali dengan diadakannya *pre-activity* yang dilakukan dua minggu sebelum *assessment* berjalan. Dalam *pre-activity* ini peserta diinformasikan mengenai tujuan program dan hal-hal yang harus dipersiapkan di dalam program. Peserta juga diminta untuk mengisi kuesioner kepribadian. Ketika pulang mereka juga dibekali formulir pernyataan karir ke depan, lembar tes numerik dan formulir bio data yang wajib diisi dan dibawa kembali pada hari *assessment* berlangsung. Pada hari pelaksanaannya mereka akan hadir sesuai waktu yang ditentukan.

Peserta yang berjumlah hanya 12 orang selama proses akan diamati oleh 12 orang pengamat (*observers*). Pengamat terdiri dari jajaran eksekutif yang lebih tinggi, yang telah mengikuti program pelatihan bagi *observers*. Sebagian besar dari mereka adalah para pimpinan puncak di grup perusahaan PT X

Metode yang digunakan untuk memotret peserta dalam *assessment centre* bervariasi sebagai berikut:

- *in tray*
- wawancara
- kejadian-kejadian kritis
- diskusi kelompok

- rapat *joint venture*
- presentasi
- *staff briefing*
- *business lunch*

b. Pelatihan Penyegaran Delapan Kompetensi Dasar Kepemimpinan

Setelah melewati program PT X *Development Centre* maka peserta akan mendapatkan pelatihan selama satu setengah hari berikutnya tentang delapan kompetensi dasar PT X sebagai berikut :

1. Visi dan pemahaman bisnis
2. Fokus kepada pelanggan
3. Keterampilan *interpersonal*
4. Analisis dan pengambilan keputusan
5. Perencanaan dan penggerakan tindakan
6. Memimpin dan memotivasi
7. Kerjasama
8. Penggerak, pemberani dan integritas (*Drive, Courage & Integrity*)

Sesi dibawakan oleh seorang instruktur tunggal dari prinsipal PT X dan menggunakan bahasa Inggris ketika disampaikan. Beberapa metodologi pelatihan yang dimasukkan ke dalam sesi pelatihan tersebut meliputi :

- ceramah
- bermain peran
- simulasi
- diskusi kelompok

Adapun tujuan dari sesi pelatihan kompetensi ini adalah menyegarkan kembali dan memperdalam delapan kompetensi dasar PT X yang dapat diterapkan dalam praktek kerja sehari-hari. .

c. Pelatihan Eksekutif (*Executive Workshop*)

Lokakarya eksekutif merupakan bentuk pengembangan eksekutif dengan mengundang fasilitator luar untuk memberikan pelatihan/ di dalam kelas

pelatihan kepada para eksekutif bertalenta. Tentunya fasilitatornya pun adalah yang memiliki pengalaman sebagai manajemen puncak dan mampu menyampaikan materi dengan menarik. Biasanya fasilitator diambil dari luar, namun tidak menutup kemungkinan fasilitator dalam yang dipercaya dapat memfasilitasi pelatihan ini.

Selain pelatihan fasilitator, yang terpenting adalah isi dari pelatihan itu sendiri. Materi pelatihan biasanya disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan peserta. Artinya, topik pelatihan ditentukan dengan melihat area pengembangan yang dibutuhkan bagi mayoritas eksekutif bertalenta. Kemudian baru dipilih fasilitator yang sesuai.

Topik pelatihan yang diadakan dapat berbeda atau sama dari *batch* ke *batch*, tergantung dari profil kebutuhan pengembangan peserta eksekutif bertalenta yang berada di *talent pool* PT X, dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perubahan bisnis yang ada di PT X.

d. Executive Sharing Seminar

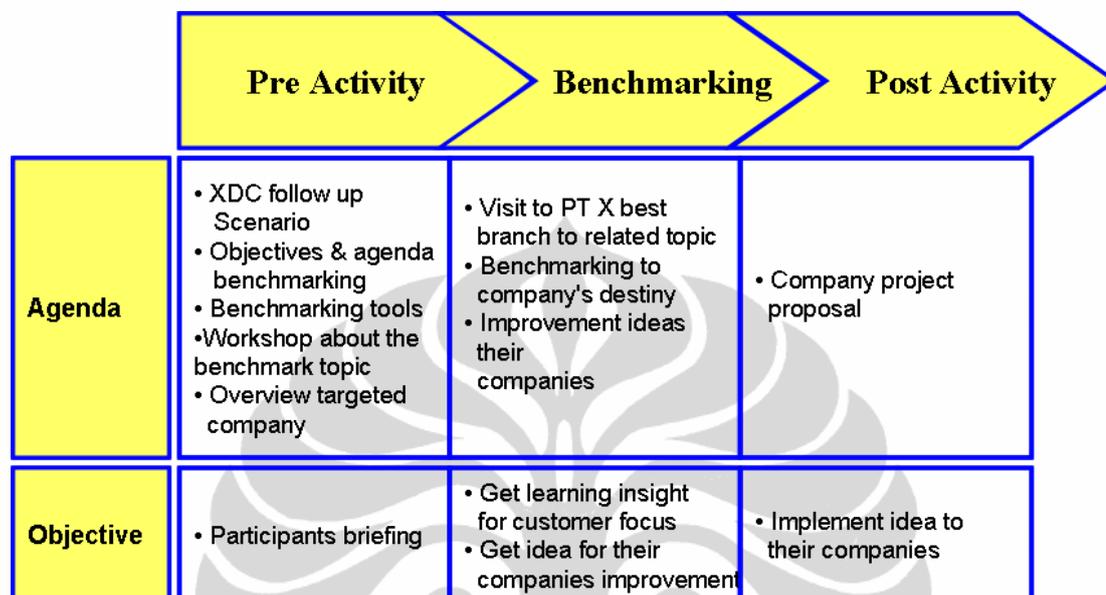
Executive sharing merupakan bentuk pengembangan dengan menghadirkan eksekutif lain dari perusahaan terkemuka, yang telah terbukti berhasil di bidangnya. Beberapa eksekutif yang telah didatangkan antara lain merupakan the best CEO pilihan media masa terkemuka. Eksekutif yang diminta sharing biasanya adalah manajemen puncak dari perusahaan terkemuka yang kulturnya sesuai dengan kultur di perusahaan PT X.

Executive sharing dilakukan dalam bentuk *talk show*, hanya selama setengah hari, dan dalam forum eksklusif dengan jumlah orang yang tidak lebih dari 24 orang yaitu para alumni XDC. Hal ini ditujukan agar impartasi nilai dan pengaruh yang dibawakan bisa lebih terasa bagi peserta, sekaligus membuat peserta dapat menjalin relasi dan jejaring dengan para pembicara dalam hubungan selanjutnya.

e. Benchmarking

Benchmarking merupakan bentuk pengembangan dengan mengunjungi suatu tempat atau perusahaan lain yang dianggap paling bagus dalam penerapan suatu hal tertentu yang hendak dijadikan perbandingan.

Agar *benchmarking* tidak hanya menjadi ajang jalan-jalan bagi peserta, tetapi peserta juga dapat menarik manfaat semaksimal mungkin dari proses ini, maka proses *benchmarking* dilakukan dalam berbagai tahapan sebagai berikut:



Gambar 3.6. Program *Benchmarking* pada PT X

Sumber: Data PT X, Desember 2007

1. *Pre-activity*

Proses *benchmarking* didahului dengan sebuah pertemuan seminggu sebelum keberangkatan. Dalam pertemuan yang hanya setengah hari ini, peserta diberikan pemahaman tentang proses *benchmarking* yang ideal, dan petunjuk pengisian *tools benchmarking* untuk diisi selama proses *benchmarking* nanti berjalan. Selain hal tersebut, peserta juga diberikan penjelasan tentang tujuan pembelajaran dalam *benchmarking* ini, jadwal acara dan persiapan yang perlu dilakukan.

Dengan dibekali beberapa hal tersebut sebelum berangkat *benchmark*, maka diharapkan ketika benchmark mereka dapat memanfaatkan waktu untuk pengembangan diri dan perusahaan mereka nantinya dengan lebih baik.

2. Program *Benchmarking*

Proses *benchmarking* dilakukan selama tiga hari. Ada beberapa tempat yang dikunjungi baik internal dari grup PT X, maupun eksternal. Berikut adalah jadwal yang dilakukan selama tiga hari berjalan:

Time	Day 1	Day 2	Day 3
08.00 – 10.00	Jakarta - Bali	Go to Ritz Carlton	Morning Activity
10.00 – 12.00		Sharing Ritz C • History & Milestone • Selection process & the gold standard • Business mgt model	Check out
12.00 – 13.00	Lunch	Lunch	Lunch
13.00- 15.00	Visit HSO	• Line up • Wrap up & closing message	Give improvement ideas for HSO
15.15 – 17.00	Visit DSO	Group Discussion	Give improvement ideas for DSO
17.00 – 19.00	Go to Haris Hotel & Dinner	Dinner	Bali - Jakarta
19.00 – 21.30	Focus Group Discussion	Focus Group Discussion	

Gambar 3.7. Agenda *Benchmarking* pada PT X

Sumber: Data PT X, Desember 2007

Tujuan pertama pembelajaran adalah ke pihak internal PT X, agar peserta mengerti tentang praktek cabang grup PT X yang bisnisnya berhadapan langsung dengan pelanggan. Pemahaman ini mereka dapatkan dari dua cabang yang berbeda yang mereka kunjungi, sehingga mereka bisa menarik benang merah praktek yang ada di cabang-cabang yang berhadapan dengan pelanggan langsung di PT X.

Sore harinya mereka dibawa untuk menginap di sebuah hotel (mewakili bisnis layanan pelanggan) yang sederhana, dan dengan pelayanan pelanggan yang standar saja. Keesokan harinya peserta baru dibawa ke Ritz Carlton hotel, yang dianggap mewakili bisnis pelayanan pelanggan yang telah berhasil. Di Ritz

Carlton peserta juga diberikan pemahaman lebih mendalam akan nilai-nilai dan perilaku yang mereka lakukan sehingga berhasil di dunia layanan pelanggan. Dari perbedaan layanan yang berbeda pada kedua hotel tersebut, peserta dapat menarik pembelajaran akan pentingnya *customer focus*, mendapatkan ilham pembelajaran dan menarik benang merah ide-ide implementasi yang dapat diberikan kepada cabang-cabang grup PT X, maupun untuk perusahaannya masing-masing.

Sore hari kedua setelah mendengarkan presentasi dari Ritz, mereka akan memperdalam pemahaman dan *insight* yang mereka dapatkan melalui diskusi kelompok. Di dalam diskusi kelompok, peserta difasilitasi untuk mengeluarkan pembelajaran yang mereka dapatkan, dan hal-hal yang mereka bisa berikan sebagai usulan untuk cabang di grup PT X, yang akan dipresentasikan esok harinya.

Keesokan harinya setelah *check out* peserta akan diajak menuju ke cabang yang mereka kunjungi semula, untuk mempresentasikan ide perbaikan yang telah mereka diskusikan di malam sebelumnya. Ide-ide tersebut dapat bermanfaat membawa penyempurnaan dalam praktek-praktek layanan pelanggan di cabang-cabang tersebut.

3. *Post Activity*

Setelah kembali ke tempat kerja masing-masing, mereka diminta menjalankan ide yang mereka hasilkan di awal dalam bentuk proyek, dan akan dilombakan sesama peserta. Proyek ini direncanakan untuk dimonitor secara berkala melalui pertemuan dua bulanan. Dan di akhir bulan ke enam, para peserta diminta untuk mempresentasikan hasil proyek mereka di hadapan BOD, sekaligus BOD akan menjadi jurinya.