

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM (CASE STUDY ON PT. X CONSUMER GOODS COMPANY IN JAKARTA)

Wandi Nur Ikhsan

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Prakarti Mulya Pekanbaru
Jalan Arifin Achmad No. 58 Pekanbaru, Prov. Riau, Telp. 08126732559
Email: Wandinurikhsan2011@gmail.com

ABSTRACT

Management trainee is the process of searching for certain quality human resources, which are fostered within the company to be prepared to occupy managerial positions in a company, or can be defined as a special program to prepare future corporate leader. This program is usually done through training and on-the-job experiences and assignments to Management trainee trainees. The research was conducted at PT. X, a multinational company engaged in consumer goods centered in Jakarta. The purpose of this study is to evaluate the existing management trainee program and develop a Management trainee program that can produce professional managers with competencies that are in line with the company's needs and strategies. Of all management trainee participants, for the final evaluation conducted every six months, 13 trainees were conducted. The results, it is known that overall the evaluation carried out is unsatisfactory, as seen from the results of the overall BOD evaluation with the format determined by various predetermined criteria.

Keywords: *Management trainee, training, on-the-job experiences, evaluation*

**PENGEMBANGAN PROGRAM MANAGEMENT TRAINEE
(STUDI KASUS PADA PT. X PERUSAHAAN CONSUMER GOODS DI JAKARTA)**

ABSTRAK

Management trainee merupakan proses pencarian sumber daya manusia dengan kualitas tertentu, yang dibina didalam perusahaan untuk dipersiapkan menduduki posisi manajerial dalam sebuah perusahaan, atau ada yang menyebutnya sebagai program khusus untuk menyiapkan kader-kader pemimpin perusahaan di masa depan. Program ini biasanya dilakukan melalui training dan on-the-job experiences serta penugasan-penugasan terhadap para trainee Management trainee. Penelitian dilakukan pada PT. X, sebuah perusahaan multinasional yang bergerak dibidang consumer good yang berpusat di Jakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan evaluasi terhadap program management trainee yang ada dan mengembangkan program Management trainee yang dapat menghasilkan manajer-manajer profesional dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan strategi perusahaan. Dari seluruh peserta management trainee, untuk evaluasi akhir yang dilakukan setiap enam bulan telah dilakukan terhadap 13 trainee. Dari hasil yang ada diketahui bahwa secara keseluruhan evaluasi yang dilakukan kurang memuaskan yang terlihat dari hasil penilaian keseluruhan BOD dengan format yang telah ditentukan dengan berbagai kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Kata Kunci: *Management trainee, training, on-the-job experiences, evaluasi*

PENDAHULUAN

Management Development secara umum didefinisikan sebagai usaha perusahaan untuk menghasilkan manajer-manajer yang potensial dengan memberikan kesempatan untuk belajar, berkembang dan berubah sesuai dengan tujuan untuk mengefektifkan fungsi organisasi. Berdasarkan definisi tersebut *management development* harus dilihat secara khusus sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi dengan memberikan kesempatan untuk belajar, tumbuh dan berubah yang merupakan usaha organisasi dan manajemen secara langsung dihubungkan dengan strategi organisasi.

Seiring dengan perkembangan perusahaan dan persaingan yang semakin ketat, tentunya sangat dibutuhkan sumberdaya manusia sebagai aset perusahaan yang dapat memenuhi tuntutan perusahaan akan tenaga-tenaga profesional, terutama tenaga di level manajerial. Dalam mendapatkan sumberdaya tersebut seringkali perusahaan dihadapkan pada kendala seringnya karyawan berpindah tempat kerja ke perusahaan lain serta kurangnya pemahaman sistem, nilai-nilai dan budaya perusahaan. Jalur yang ditempuh perusahaan dapat dilakukan melalui penelusuran bakat yang ada dari dalam perusahaan melalui promosi, perekrutan tenaga profesional dari luar dan pembentukan tenaga profesional yang sengaja dibentuk atau di kader oleh perusahaan atau yang dikenal dengan program *management trainee*. Merekrut tenaga profesional dari luar biasanya dihadapkan kendala mahal biaya yang dikeluarkan dan yang bersangkutan belum tentu cocok dengan kondisi perusahaan. Oleh karena itu program *management trainee* menjadi salah satu alternatif pencarian calon-calon pemimpin perusahaan dalam waktu singkat yang dibentuk didalam perusahaan.

Sumber Human Capital edisi Maret 2004 menyebutkan bahwa sebagai wahana penyiapan kader pimpinan, program *Management trainee* disusun sedemikian rupa oleh setiap perusahaan, mencakup keahlian dan kompetensi, karakter, budaya kerja, sistem nilai perusahaan, dan kepemimpinan. Beberapa perusahaan besar membangun program *management trainee* sangat sistematis, teruji dan bergengsi seperti Citibank, Unilever, Bank Niaga, dan Astra. Hasilnya, banyak lulusan program *Management trainee* mereka yang dibajak perusahaan lain.

Sebagai perusahaan multinasional yang bergerak di *consumer goods* yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan penguasaan pasar, tentunya dibutuhkan proses pengembangan karyawan yang ideal terutama di level manajemen sebagai roda penggerak organisasi, baik dari awal perekrutan hingga proses pengembangannya. Hal ini terutama ditujukan untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga ditingkat manajemen yang diarahkan ke *sales force*. Untuk memenuhi hal tersebut PT. "X" saat ini mengembangkan program *management trainee* yang bertujuan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin/manajer perusahaan dimasa yang akan datang. Calon-calon manajer tersebut dikader dari internal perusahaan yang memahami sistem perusahaan, nilai-nilai perusahaan, dan budaya secara matang dan dengan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Pada kasus PT "X", untuk program *management trainee* lebih diarahkan pada *on-the-job-experiences*, dengan menempatkan para *trainee* pada posisi tertentu yang dibawahi oleh seorang *line manager*, yang di *rolling* dalam waktu tertentu di beberapa divisi dengan standar waktu *training* selama satu tahun. Kurikulum untuk program *management trainee* tersebut di rancang sesuai dengan kebutuhan dan kesepakatan masing-masing departemen dengan pihak *Human Resource* (HR) dan hingga saat ini belum ada standar baku untuk hal tersebut.

Program *management trainee* adalah program pengembangan karyawan untuk level *supervisor*/manajemen ke atas dengan pola rekrutmen dan jalur yang khusus berbeda dengan pola rekrutmen staf biasa. Untuk mendapatkan kandidat, aspek yang dilihat biasanya adalah kecerdasan atau IQ, pengalaman organisasi yang memadai sampai penguasaan bahasa Inggris yang baik. Selain itu tahapan seleksi pun lebih panjang dan dengan ikut melibatkan para senior manajer dan top manajer dalam melakukan seleksi.

Untuk mendapatkan kandidat *management trainee* PT. "X" melakukan tahapan proses rekrutmen yang berbeda dengan rekrutmen karyawan biasa (staff) dengan beberapa tahapan diantaranya, *Curriculum Vitae Screening*, *Psychological Test*, wawancara dengan HR Manager, Test kemampuan presentasi, *Leaderless Group Discussion* dan terakhir adalah *Panel Interview* dengan *Board of Director* (BOD). Tahapan-tahapan tersebut dilakukan untuk mendapatkan kriteria yang ditetapkan untuk *management trainee* dari para kandidat. Dalam pelaksanaan program *management trainee* di PT. "X", kurikulum yang ada belum tersusun sebagai sistem baku, yang masih terus mengalami perubahan. Pokok permasalahan yang akan dibahas pada karya akhir ini adalah bagaimana mengembangkan sistem baku program *management trainee* khususnya di PT. "X" yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga manajerial di bidang sales. Cakupannya mulai dari proses penilaian terhadap kandidat pada tahap seleksi agar mendapatkan kompetensi yang diharapkan dari kandidat sampai pada tahap pengembangan sistem *training*.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka dilakukanlah penelitian untuk melihat bagaimana proses ada dalam program *management trainee* di PT. "X" dengan tujuan untuk melakukan evaluasi terhadap program *management trainee* yang ada dan mengembangkan program *Management trainee* yang dapat menghasilkan manajer-manajer profesional dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan strategi perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian *Management development*

Management development dapat didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mempersiapkan manajer atau calon manajer (potensi manajer) dengan kesempatan untuk belajar, tumbuh dan berubah dengan harapan dapat menghasilkan kader-kader manajer untuk jangka panjang dengan memiliki keterampilan yang dibutuhkan organisasi sebagai fungsi penerapan organisasi yang efektif (Desimone dkk, 2002). Sedangkan dengan lebih ringkas lagi Baldwin dan Patgett (1994), mendefinisikan *management development* sebagai suatu proses yang kompleks dimana individu-individu belajar untuk melaksanakan *managerial roles* dengan lebih efektif.

Management training lebih berfokus pada penyiapan ketrampilan atau pengetahuan yang lebih spesifik yang dibutuhkan secara cepat dalam organisasi atau dalam posisi yang spesifik di organisasi. *On-the-job experience* adalah kesempatan yang direncanakan atau yang tidak direncanakan bagi manajer untuk mendapatkan pengetahuan individu, meningkatkan kemampuan yang ada, atau mendapatkan keterampilan serta informasi baru dalam keseharian aktivitas organisasi. Secara umum pendekatan yang digunakan dalam *development* dapat dikategorikan ke dalam dua bagian utama yaitu *job-side methods* dan *off side methods*. *Job-side methods* terdiri dari *Coaching, Committee Assignments/Meetings, Job rotation, Assistant-to positions, On-line development Corporate universities/Career development centers and Learning organization*. Sedangkan pendekatan *off side methods* terdiri dari *Classroom courses and degrees, Human relation training, Simulations (business games), Sabbatical and leaves of absence dan Outdoor training*. (Mathis dan Jackson, 2003).

Training

Training adalah suatu proses dimana seseorang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian dari tujuan organisasi. Dalam batasan tertentu, *training* membekali karyawan dengan pengetahuan dan ketrampilan spesifik yang berguna untuk pekerjaan yang ditangani saat ini. Sedangkan *development* lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang, dimana individu mendapatkan kemampuan baru yang berguna untuk pekerjaan saat ini dan yang akan datang. *Training* berfungsi untuk menambah value bagi organisasi dengan hubungan yang jelas antara *strategic training* dengan *organizational objective, goals dan business strategy*. *Training* yang efektif dapat membantu perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan (Harris, 1997). Untuk mendapatkan program *training* yang efektif yang nantinya diharapkan mampu memenuhi kebutuhan organisasi dibutuhkan perencanaan *training* yang baik. Mathis dan Jackson (2003) menjelaskan *framework* untuk perencanaan *strategic training* terdiri dari empat tahap utama yaitu: (1) *Strategize*; HR dan manajer *training* harus menentukan bagaimana *training* secara strategik terkait dengan strategi bisnis. (2) *Plan*; untuk dapat memastikan bahwa *training* akan membawa hasil yang positif bagi karyawan dan organisasi. Objektif dan harapan dari *training* harus diidentifikasi secara spesifik dan terukur. (3) *Organize*; bagaimana mengelola *training* dengan baik dan mempersiapkan sumber daya yang dibutuhkan. (4) *Justify*; mengukur dan melakukan evaluasi terhadap *training*, apakah mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dan bagaimana dengan kelemahan yang ada jika ditemui dapat menjadi pelajaran untuk *training* yang akan datang agar lebih efektif.

Mathis dan Jackson (2003) menjelaskan *knowledge, skills dan Attitude (KSAs)* sebagai tipe objektif dari *training*: (1) *Knowledge*, dengan memberikan informasi kognitif dan terperinci kepada *trainee*. (2) *Skill*, dengan mengembangkan perubahan perilaku yang dapat beradaptasi dengan bagaimana pekerjaan dan persyaratan tugas yang harus dilaksanakan. (3) *Attitude* adalah bagaimana membangun suatu keinginan and kepedulian para *trainee* akan objective yang harus dicapai dari *training*.

On the job training (OJT) merupakan jenis *training* yang sering digunakan di setiap level organisasi. *OJT* harus dilakukan dengan perencanaan yang baik, supervisor dan manajer yang menjadi pelaksana sebagai *coach* harus mampu mengajarkan sekaligus menunjukkan kepada *trainee* bagaimana dan apa yang harus dilakukan, atau *teach by example* dengan baik. Salah satu elemen penting dari struktur *OJT* adalah menyeleksi dan menqualifikasikan trainer/coach dalam *OJT*. Individu yang diseleksi sebagai *coach* dalam *OJT* haruslah memiliki pengetahuan dan ketrampilan pekerjaan yang baik, kemampuan interpersonal yang baik, dan memiliki kemauan berbagi pengetahuan dan pengalaman. Pengetahuan dan ketrampilan serta ketrampilan *coaching* yang mereka miliki harus selalu di perbaharui atau ditingkatkan (*On the job Training*, <http://www.jhpiego.org>, 2005).

Coaching

Pada umumnya *coaching* dalam manajemen didefinisikan sebagai teknik yang digunakan oleh manajer kepada subordinatnya dalam memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan dan dapat melaksanakannya sesuai dengan yang diharapkan. Desimone (2002) mendefinisikan *coaching* sebagai proses yang digunakan meningkatkan kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab atas kinerjanya, agar dapat membuat mereka mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang tinggi, dan memperlakukan mereka sebagai rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan kerja yang lebih efektif.

Kirikipatrick (1982) memberikan contoh pendekatan yang sangat baik dari karakteristik *effective coach* adalah pendekatan yang diberikan dalam atletik. Ia banyak mengambil contoh pengertian dari *effective coach*

yang didefenisikan oleh orang-orang yang terlibat dalam pelatihan di dunia atletik. Misalnya dari John Erickson *President of Fellowship of Christian Athletic* yang menyatakan bahwa agar efektif pelatih adalah seorang pengajar yang cerdas dan memiliki kualitas kepemimpinan. Selain itu karakteristik pelatih yang baik harus memenuhi syarat spesifik sebagai berikut: (1) Memiliki pengetahuan yang cukup dengan apa yang diajarkan. (2) Kemampuan memotivasi yang baik dan juga diimbangi dengan kemampuan komunikasi. (3) Perhatian yang dalam terhadap setiap anggota team. (4) Mampu membuat keputusan di bawah tekanan dan tetap konsisten. (5) Berkemauan mengakui kesalahan dan mengambil pelajaran dari pengalaman. (6) Jujur dalam setiap situasi. (7) Menjadi contoh bagi setiap tim di semua bidang kehidupan. (8) Berkemauan menjaga sesuatu dalam perspektif, mengenal prioritas kehidupan, tuhan, keluarga, orang lain dan pekerjaan.

Mentoring

Mentoring adalah hubungan antara manajer-manajer yang telah berpengalaman dengan individu-individu yang baru memulai karir mereka. Hubungan tersebut misalnya penyampaian secara teknik, interpersonal dan kemampuan organisasi dari yang lebih berpengalaman kepada yang minim pengalaman. (Mathis dan Jackson, 2003). Dalam program *management trainee*, biasanya para *trainee* akan dialokasikan pada *mentor* dalam penugasan pertama mereka, di mana *mentor* tersebut merupakan anggota *senior management team*. *Mentor* akan bertemu dengan setiap *trainee* secara reguler, mendiskusikan pengembangan, *training* dan isu-isu relevan yang mungkin akan muncul. (*Management trainee Program*, Clontarf Castle, 2004)

Manajer sebagai *mentor* (manajer senior) bertugas dalam memberikan panduan, nasehat, dan memberikan bantuan dalam penugasan-penugasan khusus. Biasanya, posisi *mentor* beberapa level berada diatas manajer junior sebagai objek yang di *mentoring*, dan sering manajer junior bukanlah orang yang berada dibawah garis supervisi langsung *mentor* atau dari divisi yang berbeda, hal ini berjuan agar komunikasi yang ada lebih terbuka dan bersahabat. Hubungan yang terbangun antara *mentor* dan manajer junior terbentuk secara alami sebagai manajer yang lebih senior dan membangun hubungan dengan manajer-manajer junior yang memiliki bakat. Manajer senior diharapkan bertemu dengan junior manajer secara berkesinambungan untuk mendiskusikan hasil-hasil kerja, kesulitan-kesulitan, hambatan-hambatan dan mencari jalan untuk perbaikan dan pengembangan. Program *mentoring* dapat dikembangkan untuk anggota-anggota minoritas dari kelompok, wanita, manajer yang dirotasi dengan cepat dan program pengembangan khusus atau bisa dilakukan juga untuk lulusan perguruan tinggi yang baru memulai karir pada perusahaan. (London, dan Wueste, 1992).

Management trainee

Dalam setiap industri terdapat kebutuhan terhadap staf manajerial. Dari level supervisor hingga top eksekutif, manajer merencanakan dan bekerja langsung dalam organisasi, menentukan kebijakan, membuat jaringan komunikasi dan mengevaluasi kerja yang telah dilaksanakan. Fungsi-fungsi tersebut membutuhkan pengetahuan, ketrampilan, dan pengambilan keputusan yang harus efektif dikembangkan dalam bekerja. Dalam rangka mempersiapkan individu-individu akan tanggung jawab manajemen, banyak perusahaan-perusahaan menggunakan posisi *management trainee*. Posisi ini banyak dijumpai di bisnis keuangan, perdagangan, manufaktur, dan pemerintahan. Berdasarkan pada bisnis, *management trainee* di dalam perusahaan dapat diposisikan sebagai marketing *trainee*, *purchasing trainee*, *accounting trainee*, atau *internal management*. Apapun namanya, tujuan dari posisi tersebut sama yaitu: mempersiapkan individu-individu untuk fungsi manajemen dalam organisasi. (*Management trainee*, *American Management Association International*, <http://www.amanet.org>, 2004).

Program *management trainee* (MT) dengan berbagai variasi jenis dan tingkatannya diyakini sebagai salah satu cara untuk menjaring calon-calon terbaik pemimpin perusahaan di masa depan. Perusahaan-perusahaan besar telah banyak membuktikan program MT cukup membawa hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Di Indonesia, masing-masing perusahaan memiliki istilah tersendiri untuk posisi *management trainee*. Bank Internasional (BII) dan Grup Sinar Mas menggunakan istilah *Management Development Program*. Meski nama berbeda-beda, esensinya tetap sama yaitu program khusus untuk menyiapkan kader-kader pemimpin perusahaan di masa depan. Sebagai wahana penyiapan kader pimpinan, program MT disusun sedemikian rupa oleh setiap perusahaan, mencakup keahlian dan kompetensi, karakter, budaya kerja, sistem nilai perusahaan, dan kepemimpinan (Human Capital, edisi Maret 2000).

Penugasan

Penugasan yang diberikan kepada *management trainee* umumnya berupa *on-the-job* untuk posisi-posisi tertentu. Penugasan *On-the-job* dari inti kurikulum program adalah memberikan kesempatan bagi *trainee* dalam impelmentasi teori, prinsip dan praktek dari tahap pendidikan yang dilalului. Mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan managerial *skills*, penugasan harus lebih menantang dan progresif dan juga harus memberikan pengalaman kerja bagi para *Trainee* dengan berbagai situasi kerja yang berbeda (*Management trainee Program Policy*, <http://www.tbs-sct.gc.ca>, 2004). Kompetensi spesifik yang harus dikembangkan dan dibangun selama penugasan *management trainee*.

Leadership, yaitu menunjukkan kemampuan dalam memimpin kelompok selama proses atau dalam pelaksanaan proyek untuk mencapai sasaran kelompok atau organisasi. *Organizational awareness*, yaitu membangun pemahaman-pemahaman terhadap struktur dan proses didalam organisasi dari perspektif formal dan non formal. Hal ini termasuk pemahaman dan penilaian terhadap hubungan antara proses birokrasi dan politik di organisasi. *Relationship skills*, yaitu proaktif menjalin hubungan dan membangun interaksi dengan individu-individu eksternal dan internal departemen atau pun organisasi. *Team development*, mempraktekkan kerja sama dengan individu-individu untuk mencapai tujuan bersama. *People Development*, yaitu mengembangkan *supervisory skill* seperti pengarahan dalam manajemen kerja, pendelegasian, umpan balik dan *coaching*. *Self Awareness*, yaitu, membangun *self-awareness skills* dan berkomitmen secara terus menerus mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan. *Communication Skills*, yaitu kemampuan berbagai bentuk komunikasi termasuk menulis, verbal, non-verbal, presentasi, memfasilitasi kelompok mendengarkan dan sebagainya. *Result Orientation* mengembangkan kemampuan untuk mencapai sasaran yang terkait dengan tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. *Flexibility*, yaitu mengembangkan kemampuan menerima dan mengelola perubahan. *Client Service Orientation*, yaitu membangun komitmen untuk memahami dan menyesuaikan kebutuhan eksternal dan internal klien. *Strategic Thinking*, yaitu membangun komitmen dalam mengambil pendekatan jangka panjang perusahaan untuk perencanaan dan implementasi. *Project/Service Management*, yaitu kemampuan dalam identifikasi, alokasi, manajemen dan memonitor manusia, modal dan sumber daya keuangan untuk mencapai sasaran yang berorientasi pada waktu. *Ethics/Values*, memahami etika dalam setiap tindakan yang merupakan bagian yang terintegrasi dari organisasi. *Policy Skills*, yaitu memahami proses pembuatan kebijakan dan berpartisipasi dalam pengembangan kebijakan. *Analytical Skills*, yaitu memahami dan melaksanakan kebijakan dan analisis data dengan memberikan umpan balik dan pengarahan bagi organisasi. *Budget Skills*, yaitu memahami proses pembuatan *budget* dan berpartisipasi dalam pencapaian budget tersebut (*Management trainee Program*, <http://www.gov.pe.ca>, 2004).

Performance, Feedback dan Reward

Disetiap akhir penempatan, feedback diberikan kepada *trainee* atas performance mereka. *Feedback* diberikan oleh supervisor dimana *trainee* ditempatkan dan Koordinator program. Selain itu, *trainee* juga diberikan kesempatan untuk memberikan feedback dari keseluruhan penugasan berdasarkan perspektif *trainee*. (*Management trainee Program*, (<http://www.gov.pe.ca>, 2004). Para *trainee* akan dilibatkan pada *performance reviews* secara regular berdasarkan *feedback* dari setiap department dimana *trainee* ditugaskan, yang dilakukan oleh *human resource manager*. Penilaian juga melihat pelaksanaan penugasan *trainee* diakhir setiap departemen atau selama penugasan *trainee* di departemen (*Management trainee Program*, <http://www.clontarfcastle>, 2004).

Peserta *management trainee* biasanya mendapatkan benefit dan gaji yang sama seperti karyawan lainnya, dan dimasing-masing perusahaan disesuaikan dengan level atau grade yang diberikan untuk posisi *management trainee*. Posisi *management trainee* biasanya disejajarkan dengan level manajer bawah atau level supervisor. *Benefit* yang didapatkan secara umum berupa cuti, pelayanan kesehatan, life insurance dan perencanaan pensiun. Di beberapa perusahaan, *profit sharing* dapat menjadi paket benefit yang juga didapatkan oleh para *trainee* (*Management trainee*, <http://www.amanet.org>, 2004).

Rekrutment

Dalam mendapatkan tenaga-tenaga yang memiliki kemampuan di level manajerial biasanya perusahaan dihadapkan pada dua pilihan yaitu membeli tenaga siap pakai dari luar atau mengembangkan kemampuan sumber daya manusia dari dalam perusahaan. Keputusan tersebut selalu dikaitkan dengan strategi dan perhitungan keuangan perusahaan. Mathis dan Jackson (2003) menyebutkan bahwa keputusan merekrut tenaga profesional dari luar dibandingkan mengembangkan dari dalam perusahaan kurang memberikan kontribusi *competitive advantage* dalam sumber daya manusia. Secara umum, dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi menggunakan berbagai jenis tes dalam menyaring kandidat. Jenis-jenis tes sangat bergantung dari jabatan yang di buka untuk lowongan dan juga bergantung pada kebijakan perusahaan. Dalam melakukan seleksi cara yang umum digunakan biasanya adalah seleksi administratif, wawancara, tes kemampuan kognitif (tes intelegensi) dan tes kempuan khusus (dalam ruang lingkup pekerjaan). Selain itu untuk beberapa jabatan terutama yang terkait dengan manajemen banyak perusahaan yang menggunakan test kemampuan presentasi individu dan *leaderless group discussion* yang dilakukan melalui penilain tim. Dessler (2003) menyatakan bahwa dalam presentasi individu aspek yang dinilai berupa ketrampilan komunikasi dan kemampuan meyakinkan, sedangkan untuk *leaderless group discussion* dapat dilihat kemampuan kandidat dalam ketrampilan interpersonal, penerimaan oleh kelompok dan kemampuan kepemimpinan.

Analisa Jabatan

Dalam penentuan standar kompetensi suatu jabatan, dapat dilakukan penelusuran analisa jabatan. Analisa jabatan jabatan secara umum berfungsi dalam rekrutmen dan seleksi, penentuan kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan dan pembagian tanggung jawab atas tugas-tugas. Informasi-informasi yang dibutuhkan dalam analisa jabatan

diantaranya, aktivitas kerja, perilaku manusia (berkaitan dengan situasi kerja), mesin atau peralatan yang digunakan dalam pekerjaan, standar kinerja, konteks jabatan dan tuntutan manusiawi (Dessler, 2003). Analisa jabatan biasa sering dikaitkan dengan penilaian kinerja. Dalam kerangka penilaian kinerja, Kirikpatrick (1982) menggunakan dua langkah dalam yang terkait dengan analisa jabatan yaitu *Significant Job Segments* dan *Standards of Performance*. Dalam penentuan *significant job segment*, dapat dilihat dari *job description* atau tugas dan tanggung jawab yang ada di suatu jabatan. *Standards of Performance* adalah kondisi dimana *job segment* dilakukan dengan baik dengan cara yang sesuai.

METODE PENELITIAN

Dalam menunjang penelitian, dilakukan metodologi dengan melakukan beberapa tahapan di antaranya telaah pustaka dan studi-lapangan, yaitu melalui pengumpulan bahan-bahan berupa buku, artikel, makalah, historical data, bahan publikasi maupun referensi yang berkaitan sistem pengembangan sumber daya manusia, bisnis *consumer goods* serta manajemen strategis sebagai data skunder. Adapun studi kasus melalui penelusuran dokumentasi internal serta wawancara yang berhubungan dengan sistem pengembangan *Management trainee program*, khususnya di PT "X" sebagai data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *Management Trainee*

Evaluasi terhadap *trainee* dilakukan setelah enam bulan penempatan *trainee*. Evaluasi tersebut dilakukan dalam bentuk presentasi *trainee* dihadapan anggota-anggota BOD (minimal tiga orang BOD). BOD akan menilai kemampuan *trainee* setelah menjalani *on the job training* selama penugasan pada saat presentasi dengan kisaran waktu 30 hingga 60 menit untuk tiap *trainee*. Penilaian tersebut terdiri dari 10 kriteria yang telah ditetapkan dengan memberikan skor untuk tiap kriteria. Skor yang diberikan untuk masing-masing kriteria dalam skor huruf, A sangat baik, B baik, C kurang dan D kurang sekali. Masing-masing BOD memberikan penilaian terhadap *trainee* dan juga memberikan komentar serta rekomendasi untuk setiap *trainee*. Adapun kriteria penilaian tersebut di antaranya: (1) Kesan umum; penampilan, kebersihan dan kerapian. (2) Komunikasi; kemampuan untuk mengkomunikasikan ide melalui presentasi *oral*. (3) Penguasaan materi; pemahaman tentang materi presentasi dan kemampuan menjelaskan kepada pendengar. (4) Struktur presentasi. (5) Kesiapan dan kepercayaan diri. (6) Keterampilan membina hubungan; kemampuan untuk membangun suasana yang nyaman dan empatik selama presentasi dengan kontak mata, sikap tubuh dan ekspresi wajah. (7) Keterampilan dalam identifikasi masalah; keterampilan dalam mengenali masalah yang penting di area kerja. (8) Keterampilan menganalisa masalah; kemampuan untuk melakukan analisis masalah dengan menggunakan pendekatan yang terstruktur. (9) Kreativitas dan inovatif dalam menyelesaikan masalah; penyelesaian masalah yang kreatif dan inovatif dalam melakukan sesuatu dan berani mengambil resiko. (10) Keterampilan mendengarkan; kemampuan mendengarkan apa yang dikatakan oleh orang lain dan memberikan respon yang tepat terhadap perkataan tersebut.

Selain penilaian akhir terhadap *trainee* yang telah menjalani proses *on the job* melalui presentasi, juga terdapat kontribusi penilaian yang dilakukan oleh *supervisor* langsung *trainee*. Bentuk penilaian tersebut sama dengan bentuk *performance appraisal* karyawan di level manajemen dan juga disesuaikan dengan jadwal regular perusahaan. *Performance appraisal trainee* yang dilakukan oleh *supervisor trainee* dijadikan bahan pertimbangan BOD sebagai penilaian penunjang. Walaupun demikian, presentasi evaluasi merupakan tahap evaluasi tertinggi dalam mengambil keputusan, seperti melakukan evaluasi kelulusan peserta *management trainee*, yang diputuskan dalam forum BOD setelah proses presentasi.

Hasil akhir keputusan penilaian BOD (evaluasi akhir/semester II) akan merekomendasikan peserta dengan kriteria: (1) Sangat memuaskan dan seger menyelesaikan program dengan langsung mendapatkan posisi sebagai karyawan tetap dalam perusahaan (lulus). (2) Tidak lulus tetapi masih diberi kesempatan melanjutkan program dengan posisi tetap sebagai *management trainee* dengan memperpanjang kontrak. (3) Gugur tidak dapat melanjutkan (keluar).

Sebelum dilaksanakannya evaluasi akhir dua orang peserta mengundurkan diri dari program. Hasil evaluasi secara umum untuk evaluasi yang telah dilakukan menunjukkan hasil yang tidak memuaskan (berdasarkan kesimpulan penilaian BOD). Berdasarkan evaluasi yang ada dari dua periode evaluasi akhir, diputuskan tidak ada peserta yang dinyatakan lulus, tiga peserta dinyatakan gagal/gugur dan 12 peserta lainnya dinyatakan tidak lulus tetapi masih dapat melanjutkan program yang diperpanjang. Akan tetapi dari 12 peserta yang bertahan hanya enam peserta yang masih tetap lanjutnya sedangkan enam peserta lainnya tidak melanjutkan program. Ketidakpuasan kerja merupakan salah satu faktor utama dalam mendukung keberhasilan selama program. Hal ini dapat dilihat dari peserta yang keluar sebelum periode evaluasi dan juga peserta yang tidak melanjutkan program setelah periode evaluasi. Iklim kerja dan *reward* terhadap peserta dapat menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja bagi peserta program.

Pelaksanaan *On The Job Training*

Masing-masing *trainee* memiliki seorang supervisor langsung yang bertindak sebagai *trainer*. Karyawan yang bertindak sebagai *trainer* merupakan karyawan dengan level minimal *junior manager* yang dianggap mampu bertindak sebagai *trainer* selama proses *on the job training*. Penentuan siapa yang akan ditugaskan menjadi *supervisor* atau *trainer* bagi peserta *management trainee* merupakan karyawan yang ditunjuk oleh Direktur Departemen di mana *trainee* ditempatkan. Selama ini kriteria bagi karyawan yang bertindak sebagai *trainer* belum ada persiapan khusus untuk hal tersebut.

Selama *on the job training*, setiap tiga bulannya dilakukan monitoring dengan memberikan kuisioner bagi setiap *trainee*. Kuisioner tersebut berisikan hal-hal dan kemajuan apa saja yang telah dipelajari oleh *trainee* serta *evaluasi trainer* yang bertindak sebagai *supervisor*. Akan tetapi kriteria penilaiannya atau evaluasi hanya terbatas pada *teaching method* dan *feedback method* dari *trainer* yang bertindak sebagai *supervisor*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa peserta, terdapat keluhan sebagian peserta yang merasa lebih sebagai bawahan dari *supervisor* yang bertindak sebagai *coach* atau *trainer*. Berdasarkan analisis penulis, hal ini disebabkan karena belum ada panduan terstruktur bagi proses *coaching* yang sebaiknya dilakukan, dan metode *coaching* sendiri belum diformalkan dalam proses *on the job training* pada program.

Mentoring

Dalam program *management trainee* pada PT.X, sistem *mentoring* dilakukan oleh satu orang untuk semua peserta *management trainee*. Dalam hal ini yang ditugaskan sebagai *mentor* bagi para peserta *management trainee* adalah *project leader progame* yaitu *training specialist supervisor*. Dalam waktu tertentu direncanakan peserta *management trainee* bertemu dengan *mentor* untuk membicarakan kemajuan yang diperoleh dan forum tersebut juga dijadikan sebagai forum *sharing* bagi peserta. Akan tetapi dalam pelaksanaannya kegiatan tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik, selain belum memiliki jadwal khusus, hambatan lainnya adalah kesibukan dari *mentor* yang dan *trainee* yang disibukkan dengan penugasannya.

Berdasarkan teori *mentoring* adalah hubungan antara manajer-manajer yang telah berpengalaman dengan individu-individu yang baru memulai karir mereka. Hubungan tersebut misalnya penyampaian secara teknik, interpersonal, dan kemampuan organisasi dari yang lebih berpengalaman kepada yang minim pengalaman. Dalam program *management trainee*, biasanya para *trainee* akan dialokasikan pada *mentor* dalam penugasan pertama mereka, dimana *mentor* tersebut merupakan anggota *senior management team*. *Mentoring* bertemu dengan setiap *trainee* secara regular, mendiskusikan pengembangan, *training* dan isu-isu yang mungkin akan muncul.

Classroom Training

Dalam waktu tertentu peserta *management trainee* akan mendapatkan materi *training* secara berkelompok. Materi *training* yang didapatkan merupakan materi *training* karyawan dengan level minimum *supervisor*. Peserta *management trainee* dalam satu kesempatan *training* yang sama akan mendapatkan materi *training* dengan karyawan lain yang memiliki level minimum *supervisor*. Materi yang diberikan merupakan materi umum, seperti *supervisory management*, *problem solving* dan beberapa materi umum lainnya. Selama program berjalan, para *trainee* belum mendapatkan *training* dengan materi yang menunjang penguasaan pekerjaan dengan *skills* yang spesifik. Misalnya *trainee* yang ditempatkan di Departemen *Marketing* atau pun Departemen *Sales* tidak mendapatkan materi *training* seperti khusus *marketing* atau pun *sales skills*. *Trainee* diharapkan mampu belajar dengan sendirinya dengan jabatan yang dimiliki (*learning by doing*).

Infrastruktur

Dalam menentukan metode *training* yang digunakan, perlu dipertimbangkan mengenai fasilitas yang dibutuhkan untuk *training*. Ketersediaan sarana dan prasarana yang baik sangat menentukan keberhasilan *training*. Dalam proses *training* yang dilaksanakan pada program *management trainee* membutuhkan sarana dan prasarana dalam menunjang *on the job training*. Dari hasil evaluasi yang dilakukan penulis, tidak semua peserta mendapatkan fasilitas yang sama dan seharusnya didapatkan dalam menunjang pekerjaannya. Disini terlihat kurang kesiapan penempatan atau penugasan *trainee* pada pekerjaan barunya. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh peserta, mengingat peserta diharapkan dapat menjalankan proyek dan juga penugasan khusus membutuhkan fasilitas. Proses *recruitment* yang dibagi dengan banyak tahap merupakan pertimbangan dari keterbatasan fasilitas untuk peserta program *management trainee*.

Pengembangan Model Program *Management Trainee*

Program *management trainee* merupakan rangkaian dari berbagai proses pengembangan sumber daya manusia. Proses dimulai dari melakukan seleksi terhadap input berupa kandidat peserta *management trainee* hingga menentukan peserta yang dinyatakan lulus dan ditempatkan pada posisi tertentu. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan terhadap program yang berjalan, terdapat hal yang menjadi perhatian penulis agar program dapat menghasilkan *output* yang lebih baik.

Proses evaluasi merupakan proses akhir dalam mengukur keberhasilan program sekaligus memberikan penilaian kepada peserta untuk memutuskan keberlangsungan peserta didalam perusahaan. Dalam tahapan evaluasi diperlukan standar kompetensi maupun standar *performance* yang harus dimiliki oleh lulusan program *management trainee*. Tentunya standar tersebut sesuai dengan standar yang harus dimiliki untuk menempati posisi yang akan ditempati oleh peserta *management trainee* yang dinyatakan lulus. Penentuan standar tersebut dapat dilakukan dengan proses *job analysis* dengan menguraikan *job description* dan *job specification* yang ada pada jabatan tersebut. Penyempurnaan sistem *management trainee* pada PT.X berdasarkan analisis dan pembahasan penulis: (1) *Recruitment*; Metode tidak perlu perubahan, hanya perlu adanya standar kompetensi khusus untuk posisi *trainee*. (2) *Training*; Perlu mengembangkan metode *coaching mentoring* dan *counseling* (CMC) selama proses *on the job training*. (3) *On The Job Training*; Adanya manual atau panduan dalam proses *on the job training* sebagai panduan bagi *trainer* dan juga *trainee* selama proses. Seperti tujuan instruksional dan kemampuan yang harus dimiliki *trainee* setelah penugasan. (4) *Coaching*; Menjalankan metode *coaching* dengan panduan yang sistematis, menetapkan kriteria-kriteria tertentu dalam menentukan *coach*, mempersiapkan *coach* atau *trainer* dengan baik jika perlu diberikan *training* khusus. (5) *Mentoring*; Setiap *trainee* memiliki seorang *mentor* yang merupakan anggota dari senior manajer yang akan mendampingi *trainee* selama program berjalan. (6) *Mentor*: yang ditunjuk tidak berada dalam satu garis supervisi dimana *trainee* ditugaskan. (7) *Classroom Training*; Adanya training khusus untuk mengembangkan *skills* tertentu yang menunjang pekerjaan *trainee*, yang disesuaikan dengan bidang yang harus dikuasai peserta program. (8) *Performance, Feedback and Reward*; Para *trainee* akan dilibatkan pada *performance reviews* secara regular berdasarkan *feedback* dari setiap Departemen dimana *trainee* ditugaskan, yang dilakukan oleh *human resource manager* dan perlu dilakukan benchmark dengan perusahaan untuk level sejenis dalam kebijakan *reward*. (9) *Evaluation*: Evaluasi dilakukan dengan metode yang lebih komprehensif dengan ukuran *trainee reaction, amount of learning, behavioral change dan concrete result*. Kriteria penilaian dibuat berdasarkan standar *performance* dan kompetensi yang seharusnya dimiliki *trainee* yang disusun berdasarkan *job Specification*.

PENUTUP

Pada dasarnya proses *recruitment* yang berlangsung dalam menyeleksi calon peserta *management trainee* telah menggunakan metode umum yang dilakukan oleh banyak perusahaan dalam menjaring calon *management trainee*. Dari masing masing tahapan proses *recruitment* yang ada dapat menyeleksi kandidat dengan kompetensi yang diukur berdasarkan kriteria yang ditentukan untuk calon peserta *management trainee*. Selama program, dilakukan usaha untuk mengembangkan bakat yang ada dan memberikan pengetahuan serta keterampilan baru yang dibutuhkan oleh peserta *management trainee* untuk dapat dinyatakan lulus dalam mengikuti program.

Proses *on the job training* perlu direncanakan dengan baik, seperti persiapan *trainer / coach* sebagai supervisor *trainee*. Panduan pelaksanaan program dan juga sarana dan prasarana yang menunjang. Pada proses *on the job training* pada program *management trainee* yang ada menunjukkan perlu dilakukan persiapan yang lebih baik untuk pelaksanaannya. Perlu adanya formalisasi metode *coaching* dalam program. Menyeleksi dan menqualifikasikan *trainer/coach* dalam *on the job training* adalah satu elemen penting dari struktur *on the job training*.

Individu yang diseleksi sebagai *coach* dalam *on the job training* haruslah memiliki pengetahuan dan keterampilan pekerjaan yang baik, kemampuan interpersonal yang baik, dan memiliki kemauan berbagi pengetahuan dan pengalaman. Pengetahuan dan keterampilan serta keterampilan *coaching* yang mereka miliki harus selalu di pembaharui atau tingkatkan. Selain *coaching, mentoring* juga memiliki peran penting dalam keberhasilan *on the job training* bagi *trainee*. *Mentoring* adalah hubungan antara manaje-manajer yang telah berpengalaman dengan individu-individu yang baru memulai karir mereka. pada kasus ini sistem *mentoring* belum dapat dilakukan dengan baik.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: (1) Berdasarkan kelemahan program *management trainee* yang sedang berjalan, perlu disusun kurikulum program *management trainee* yang sistematis, dengan panduan pelaksanaan program untuk setiap prosesnya dari awal program hingga akhir program. (2) Program evaluasi bagi *trainee* sebaiknya menggabungkan observasi langsung terhadap *trainee, performance appraisal* yang khusus untuk peserta *management trainee, post test* dan evaluasi BOD (wawancara panel atau presentasi *trainee* sebagai metode yang ada). *Performance appraisal* dapat menggunakan metode 360 derajat yaitu dengan melibatkan *immediate supervisor, peers, customer dan trainee* sendiri sebagai untuk melakukan penilaian. Metode ini tentunya dimaksudkan untuk mengurangi unsur subjektivitas penilaian. *Post test* dapat mengukur sejauh mana tingkat pemahaman *trainee* atas proses pembelajaran yang dilakukan selama *on the job training*. Dalam setiap metode tersebut hendaknya memiliki standar terukur yang dapat dijadikan pedoman akhir penilaian yang lebih komprehensif. (3) Dalam tahap menentukan kriteria evaluasi, perlu adanya penetapan standar kompetensi atau standar *performance* yang dimiliki oleh *trainee* setelah menjalani penugasan. Penetapan standar tersebut dapat mengacu pada *job analysis* yang terdapat dalam rangkaian analisis kebutuhan *training*. Untuk menduduki jabatan tertentu nantinya *trainee* dihadapan memiliki *performance* standar yang ada

pada jabatan tersebut. standar *performance* tersebut dapat dijadikan acuan dalam menentukan kriteria penilaian dan juga dapat dijadikan pedoman dalam penetapan kompetensi yang harus dimiliki *trainee* setelah mengikuti program. (4) Lulusan baru yang sama sekali belum memiliki pengalaman di dunia kerja perlu mendapatkan stimulus dalam implementasi berbagai macam teori atau pun pengetahuan yang didapat dibangku kuliah. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberi materi *training* yang relevan juga mendukung *trainee* dalam beradaptasi dengan pekerjaan dan tanggung jawab baru. Program yang lebih terstruktur akan menghasilkan *output* yang lebih baik, sebagai mana metode yang digunakan oleh PT. Astra, Tbk. Peserta *management trainee* harus mengikuti *Astra Basic management program (ABMP)* selama dua minggu. Di sini peserta dibekali dengan sistem manajemen, budaya perusahaan, struktur organisasi, dan *Astra Total Quality management*, sebelum diterjunkan kebidang pekerjaan masing-masing. (5) Agar proses *on the job training* dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan perlu adanya panduan terstruktur bagi *trainer* atau *coach* yang menjadi *supervisor trainee* selama penugasan ataupun bagi *trainee* sendiri. (6) Dalam proses *coaching* yang merupakan bagian *on the job training* perlu persiapan yang cukup untuk hal tersebut, seperti penetapan standar kriteria karyawan yang bertindak sebagai *coach* atau *trainer* dan juga *training* khusus bagi para *trainer* jika diperlukan. (7) Perlu adanya perusahaan sistem *mentoring* yang ada, karena sistem *mentoring* yang ada tidak dapat berjalan dengan baik. (8) Dalam hubungan *mentoring* dihadapkan terjalin suatu hubungan emosional yang baik, dengan adanya komunikasi yang terbuka dan bersahabat. Untuk itu dapat dipertimbangkan adanya sistem *mentoring* yang baru, dimana yang bertindak sebagai *mentor* adalah anggota senior manajer yang memiliki prestasi dan mampu membina hubungan yang baik. (9) Perlu diadakannya *training* khusus untuk peserta *management trainee* dalam penguasaan *skills* khusus dimana *trainee* ditugaskan. (10) Perlu dilakukan kajian mendalam atas proses yang dilakukan selama program terutama yang berkaitan dengan adanya peserta yang mengundurkan diri, baik sebelum dan setelah *pride* evaluasi. Hal ini terutama yang berhubungan dengan kepuasan dan setelah *pride* evaluasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Baldwin, T.T. and Patgett, M.Y, "Management Development: a review and commentary", in William, R. and Paauwe, J. "Seven Key Issue for Management Development". Journal of Management Development, Vol.20 No. 2, 2001. MCB University Press, 1994.
- Burack, Elmer. Creative Human Resource Planning & Applications: "Strategic Approach". Prentice Hall. New Jersey. 1998.
- Career Development Center. *Management trainee*: "Wahana Mencetak Kader Pimpinan". Artikel. Jakarta. Human Capital edisi Maret, 2000.
- Desimone, et all. "Human Resource Development". Third Edition. South Western. Thomson. 2002.
- Dessler, Gary. "Human Resource Management". Ninth edition. New Jersey. Prentice Hall. 2003.
- De Cenzo, D. A and Robbins, P. Stephen, "Human Resource Management". John Willey & Sons, inc. 1996.
- Harris, M. Human Resource Management: "A Pratical Approach". Harcourt Brace Collage Publishers. The Dryden Press. 1997.
- Ivancevich, J.M. "Human Resource Management: ". 9th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. (Asia). 2003.
- Jakson, J.H. and Maltis, R.L. "Human Resource Management". Tenth Edition. South Western. Thomson. 2003.
- Kirkpatrick, D. L. "How to Improve Perfomance Thourgh Appraisal And Coaching". Broadway, New York. Amacom. 1982.
- London, Manuel and Wueste, Richard A. "Human Resource Development in Changing Organization". Westport, Connecticut, London. Quorum Books. 1992.
- Milkovich, G. T and Boudreau, J. W. "Human Resource Management". Eighth Edition. Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company. 1997
- Stone, Raymood J. 1998. "Human Resource Management". 3rd edition, John Willey & Sons Australia, Ltd.
<https://www.jhpiego.org/global/ojt.htm>. Download 28/03/05
<https://www.amanet.org>. American Management Association Internasional, Broadway, New York. Download : 9/12/2004
<http://www.gov.pe.ca>. The Prince Edward Island Public Service Commission of Canada, Mananagement Trainee Program. Download: 9/28/2004
<http://www.tbs-sct.gc.ca> Management Trainee Program Policy, Treasury Board of Canada Secretariat. Download : 9/28/2004
<http://www.clontarfcastle.ie/trainee.html>. Management trainee Program, Clontarf Castle. Download: 12/08/2000