

**COMPARISON OF HR DEVELOPMENT STRATEGIES: MANAGEMENT
TRAINEE PROGRAM IN PRIVATE COMPANIES AND STATE OWNED
ENTERPRISES**

**PERBANDINGAN STRATEGI PENGEMBANGAN SDM: PROGRAM
MANAGEMENT TRAINEE DI PERUSAHAAN SWASTA DAN BADAN USAHA
MILIK NEGARA**

**Hafilah Adys Mardela¹, Khalisyia Nadine Apriza², Muhammad Alwin Iswandi³,
dan Sazkia Ismi Almira⁴**

Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas
Indonesia^{1,2,3,4}

hafilah.adys@ui.ac.id¹, khalisyia.nadine@ui.ac.id², muhammad.alwin21@ui.ac.id³,
sazkia.ismi@ui.ac.id⁴

ABSTRACT

The Management Trainee Program plays a crucial role in HR development, especially in Indonesia which emphasizes increasing HR competency. Increasing HR competency can be done by holding a Management Trainee Program in both the public and private sectors. This research uses HR Development Theory, Management Trainee Theory, and the Theory of Differences Between Private Companies and BUMN in HR Development. With this theory, this essay aims to analyze the comparison of competency development carried out in the public and private sectors in the management trainee program.

Keywords: Human Resources, Competency, Management Trainee.

ABSTRAK

Program Management Trainee memegang peranan krusial dalam pengembangan SDM, terutama di Indonesia yang menekankan pada peningkatan kompetensi SDM. Peningkatan kompetensi SDM dapat dilakukan dengan diadakannya Program Management Trainee baik pada sektor publik maupun swasta. Penelitian ini menggunakan Teori Pengembangan SDM, Teori Management Trainee, dan Teori Perbedaan Antara Perusahaan Swasta dan BUMN dalam Pengembangan SDM. Dengan teori tersebut, esai ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan pengembangan kompetensi yang dilakukan pada sektor publik dan swasta dalam program *management trainee*.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Kompetensi, *Management Trainee*.

PENDAHULUAN

Manusia merupakan elemen utama dalam pergerakan organisasi dan dalam melakukan segala aktivitasnya untuk mencapai tujuan. Sebagai elemen utama, manusia membawa keunikan, keahlian, dan motivasi dalam memegang kendali organisasi. Menurut Hasibuan (2016), pengembangan sumber daya manusia merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Konsep ini menekankan pentingnya mengedepankan sumber daya manusia sebagai aset yang bernilai dalam

mencapai kesuksesan organisasi. Maka dari itu, diperlukan pengembangan SDM secara terus menerus agar organisasi terus berkembang.

Adanya pengembangan SDM menjadi krusial sebab setiap organisasi membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi. Sumber daya manusia (SDM) beserta kompetensinya menjadi salah satu aset penting yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang perlu terus ditingkatkan dan dilatih secara berkala. Kompetensi adalah kemampuan maupun keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh karyawan. Kompetensi dapat dikatakan sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu yang memiliki hubungan kausal dengan memenuhi

kriteria yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan (Spencer & Spencer, 2007). Menurut laporan Institute for Management Development (IMD) World Talent Ranking (WTR) 2023, peringkat daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia telah meningkat sebanyak empat tingkat, mencapai posisi 47 secara global. Hal ini merupakan peningkatan dari Indonesia yang menempati posisi 51 dunia pada 2022 lalu. Meskipun mengalami peningkatan yang cukup signifikan, posisi daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan posisinya sebelum terjadinya pandemi COVID-19, yaitu pada tahun 2019, di mana Indonesia menempati posisi 41 secara global. Maka dari itu, Indonesia perlu meningkatkan efisiensi dalam bisnis dan pemerintahan untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia (SDM), salah satunya dengan mengadakan *Management Trainee*.

Dalam Collins Dictionary, *Management Trainee* adalah seorang yang sedang mengikuti pelatihan untuk menjadi manajer di sebuah perusahaan atau bisnis. Program ini merupakan suatu program pelatihan manajemen yang disusun untuk mengidentifikasi calon-calon dengan kualitas dan potensi untuk mengisi posisi manajerial. Melalui pelatihan intensif dan rotasi di berbagai departemen atau unit bisnis, para trainee dapat memperoleh pemahaman yang mendalam tentang berbagai aspek operasional dan manajerial perusahaan. Tujuan dari adanya *management trainee* adalah untuk melatih individu yang bekerja bersama dengan manajer dan eksekutif lainnya. Dengan adanya *management trainee*, harapannya, para individu yang dilatih dapat bekerja sama dengan lebih efektif kedepannya. Di Indonesia sendiri, beberapa program *Management Trainee* telah diadakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan swasta.

METODE PENELITIAN

Metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, yang melibatkan analisis berbagai referensi dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang diselidiki (Sarwono, 2006). Peneliti menggunakan kata kunci seperti Sumber Daya Manusia, Kompetensi, dan *Management Trainee* untuk mempermudah identifikasi sumber literatur yang relevan. Dengan menerapkan metode studi kepustakaan ini, peneliti dapat menyajikan narasi yang komprehensif mengenai topik penelitian karena sumber data yang digunakan bervariasi dan komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perusahaan BUMN: Strategi Pengembangan SDM melalui Program *Management Trainee*

Dalam hal pengembangan SDM di BUMN (Badan Usaha Milik Negara), terdapat tiga tantangan utama yang meliputi *generation gap*, *capability gap*, dan *capacity gap*. *Generation gap* mengacu pada perbedaan generasi yang bisa mempengaruhi kerja tim dan komunikasi di tempat kerja. *Capability gap* terjadi ketika karyawan tidak memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang terus berubah. Sedangkan, *capacity gap* terjadi ketika BUMN mengalami kekurangan SDM untuk memenuhi kebutuhan operasional atau strategisnya. Maka, dalam mengatasi tantangan-tantangan tersebut, terdapat program BUMN yang sedang dilakukan sebagai strategi dalam memastikan kesesuaian kualitas calon pengelola BUMN, yaitu Program *Management Trainee*.

Program *Management Trainee* (MT) BUMN merupakan sebuah program pengembangan khusus bagi generasi muda yang bertujuan menciptakan individu-individu yang handal dan kompeten untuk memperluas kariernya di lingkungan BUMN. BUMN sendiri

adalah perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah Indonesia dan beroperasi di berbagai sektor ekonomi, seperti perbankan, transportasi, energi, dan lain-lain. Sehingga, program ini berfokus pada pengembangan keterampilan adaptif dan mentalitas yang dapat berkembang seiring waktu. Hal ini meliputi pemahaman yang mendalam tentang operasi bisnis, proses kerja, pencapaian tujuan, perencanaan dan pengembangan strategi, serta upaya untuk meningkatkan profitabilitas dan mengurangi risiko yang dihadapi oleh BUMN.

Program MT adalah bentuk perwujudan dari salah satu prioritas Kementerian BUMN, yaitu pada pengembangan talenta, di mana fokusnya adalah memberikan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga kerja, meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Indonesia, serta meningkatkan profesionalisme dalam mengelola dan memilih SDM. Beberapa contoh Program MT yang sedang dilaksanakan oleh beberapa BUMN yaitu seperti PT Biro Klasifikasi Indonesia atau BKI, PT BNP Paribas Asset Management, dan PT RGF HR Agent Recruitment.

Program MT tentu memiliki kriteria yang berbeda-beda mengikuti budaya perusahaan BUMN masing-masing. Namun dalam perekrutannya, dilakukan melalui rekrutmen secara terbuka yang secara khusus dituju untuk para lulusan baru atau *fresh graduate*, namun juga terbuka bagi lulusan dengan pengalaman 1-2 tahun yang ingin berkarir di perusahaan BUMN. Proses rekrutmen MT di BUMN dapat dikatakan bersifat transparan, sebab dari pendaftaran dilakukan secara daring di laman resmi BUMN sampai dengan keberhasilan menuju tahap selanjutnya yaitu ujian Psikotes,

Bahasa Inggris, FGD, pemaparan, dan wawancara, serta hingga tahap final, semua hasil dapat dilihat bagi pendaftar MT di BUMN beserta skornya.

B. Perusahaan Swasta: Strategi Pengembangan SDM melalui Program *Management Trainee*

Perusahaan swasta sering kali menerapkan suatu program manajemen pelatihan sebagai strategi pengembangan tenaga kerja secara efektif yaitu *Management Trainee* (MT). Tujuan dari program ini adalah untuk merekrut SDM yang memiliki potensi besar, lalu kemudian membekali mereka dengan keterampilan dan pengetahuan yang mereka perlukan untuk menjadi pemimpin masa depan perusahaan (Kurnia, 2023). Pada perusahaan swasta, program MT dibutuhkan agar para pegawai mendapatkan pengalaman praktis di berbagai bidang operasional, seperti manajemen, pemasaran, hingga keuangan. Para pegawai, yang biasanya *fresh graduate*, mengikuti program MT agar bisa sampai di posisi manajerial dalam waktu singkat sehingga program ini kerap disebut sebagai program '*fast track*' dari perusahaan (Erlangga dan Kartika, 2023).

Dengan munculnya program MT pada beberapa tahun ini, perusahaan swasta dapat secara proaktif mencari pemimpin yang potensial serta memberikan peluang pegawai untuk tumbuh dalam lingkungan yang kompetitif. Program MT juga turut berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif dengan memberikan peluang kepada individu untuk menghadirkan gagasan dan sudut pandang yang baru ke dalam organisasi. Terlebih, MT tidak hanya berkaitan dengan aspek *soft skill* dan kinerja semata, tetapi juga menyangkut dengan kemampuan kepemimpinan, kerjasama tim, serta komunikasi yang efektif. Namun, beban kerja MT perusahaan swasta cenderung lebih berat sebab

adanya rotasi yang mengharuskan seseorang untuk memahami proses kerja dan pencapaian tujuan dari masing-masing departemen dan divisi, sembari masih adanya tuntutan untuk menciptakan keuntungan bagi perusahaan (Kurnia, 2023).

Berbeda dengan program MT di perusahaan BUMN yang sistem penerimaannya dilakukan melalui rekrutmen besar-besaran dan persyaratan yang cenderung seragam, program MT di perusahaan swasta memiliki bentuk penerimaan, bentuk seleksi, hingga bentuk program yang berbeda-beda disesuaikan dengan budaya dan keadaan perusahaan tersebut. Contohnya, pada salah satu program MT terbaik di Indonesia seperti *Unilever Future Leaders Programme* (UFLP), proses pelatihan akan dijalankan sesuai dengan kerangka kegiatan yang telah dibuat, seperti masa pelatihan akan berdurasi selama 30 bulan, mempelajari sekitar 400 *brand* yang dimiliki Unilever, dan mendapatkan berbagai jaminan seperti asuransi kesehatan demi menunjang pengembangan SDM (Unilever Indonesia, 2024). Di lain sisi, program MT lainnya seperti *L'Oreal Management Trainee Program* justru memberikan program pelatihan selama 18 bulan yang disesuaikan dengan karakteristik individu masing-masing peserta tanpa adanya bentuk pelatihan yang konkrit.

C. Pendekatan *Management Trainee* di Swasta dan BUMN

Pendekatan dalam *management trainee* di perusahaan BUMN dan perusahaan swasta sering kali memperlihatkan perbedaan yang mencolok. Di BUMN, pelaksanaan MT cenderung lebih formal dan terpusat serta akan dipengaruhi oleh regulasi bawaan dari pemerintah. Fokus pelatihan di BUMN kebanyakan menekankan pada

pengetahuan teknis dan aturan yang telah ditetapkan. Di sisi lain, perusahaan swasta menerapkan pendekatan yang lebih fleksibel dan inovatif dalam pelatihan MT yang diberikan. Perusahaan swasta fokus berorientasi pada pengembangan kepemimpinan, keterampilan interpersonal, serta bagaimana pegawai perlu beradaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi. Namun demikian, baik BUMN maupun perusahaan swasta sejatinya memiliki tujuan yang sama dalam MT, yakni meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan potensi SDMnya.

Demi melaksanakan program MT terbaik bagi perusahaan, diperlukan pemahaman atas pendekatan MT terlebih dahulu agar program tersebut dapat sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik perusahaan. Menurut Van Wart (2005) dalam literatur *Organizational Investment in Employee Development*, terdapat dua pendekatan penting pada program *management trainee*, yaitu:

1. Pendekatan Kesenjangan Kinerja (*Performance Gap Approach*)

Perusahaan swasta dan BUMN perlu melakukan pelatihan secara informal demi menentukan bentuk MT apa yang paling sesuai dengan keadaan organisasi. Dengan hadirnya pendekatan *performance gap approach*, akan terlihat secara gamblang kelemahan manajemen suatu perusahaan sehingga dapat terdeteksi parameter program apa yang cocok diaplikasikan pada MT perusahaan.

2. Pendekatan Komprehensif (*Comprehensive Approach*)

Pada pendekatan ini, akan dibuat suatu badan pengawas perusahaan yang ikut memantau rancangan program *management trainee* yang akan dibuat. Nantinya, hasil rancangan disebarkan kepada seluruh pegawai dan akan hadir beragam *feedback* atas rancangan tersebut.

Dengan begitu, badan pengawas dapat dengan mudah memutuskan program seperti apa yang dapat diimplementasikan pada *management trainee*nya, yaitu melalui analisis keterampilan pegawai.

Dengan tersedianya kedua pendekatan tersebut, perusahaan dapat menyesuaikan strategi MT sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang diinginkan. Hal ini turut mencerminkan bahwa setiap perusahaan pasti mencari berbagai talenta yang unggul, sebab tidak semua bakat dan potensi dapat diukur melalui parameter yang seragam. Oleh karena itu, program MT menjadi salah satu alat yang efektif bagi perusahaan swasta dan BUMN dalam mengasah dan mengembangkan bakat-bakat terbaik pegawainya untuk menjadi pemimpin perusahaan di masa depan.

D. Efektivitas Strategi Pengembangan SDM di Swasta dan BUMN

Strategi pengembangan kompetensi SDM tentu berbeda dalam sektor swasta dan BUMN. Hal ini didukung oleh Mangkunegara (2001) yang menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan aktivitas kepegawaian yang secara sifat bervariasi, yaitu tergantung oleh lingkup apa yang ingin ditingkatkan kompetensinya, asalkan bertujuan untuk membantu pegawai-pegawai mengembangkan dirinya secara maksimum guna memberi dampak positif terhadap perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, untuk memudahkan pengulasan efektivitas strategi pengembangan SDM di swasta dan BUMN, diperlukan penjelasan komprehensif terkait hasil dari program pengembangan karir di PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utama Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda dan PT GoJek Indonesia.

PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utama Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda menyimpulkan hasil dari pelatihan pengembangan karirnya melalui beberapa variabel, yaitu prestasi kerja, *exposure*, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsor, serta oportunitas untuk bertumbuh. Dalam prestasi kerja, sebanyak 88,5% karyawan mengalami peningkatan dalam prestasi dan kompetensi yang terlihat pada kenaikan 1 (satu) *Grade* setelah Uji Portofolio Kompetensi. *Exposure* dari 86,9 % karyawan meningkat yang mengindikasikan kenaikan dalam *skill* karyawan untuk melakukan komunikasi yang optimal dan memiliki hubungan sehat dengan karyawan-karyawan lain. Lalu, kesetiaan organisasional, yang mengalami peningkatan sebagai akibat dari banyaknya karyawan yang memasuki *Grade* lebih tinggi. Selanjutnya, mentor dan sponsor, yang berperan signifikan untuk menciptakan lingkungan *learning by teaching* dalam organisasi, hal ini terbukti bernilai efektif oleh 77% karyawan yang menyetujui bahwa pimpinan/atasan dapat mengobarkan sikap disiplin dan inisiatif. Terakhir, oportunitas/kesempatan untuk bertumbuh dapat diimplementasikan dalam setiap fase karyawan berjabat, seperti diklat prajabatan, penunjang, purnabakti, penjenjangan, dan profesi, hal ini meningkatkan kompetensi untuk 52,5% SDM dalam PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utama Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. Terlihat bahwa PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utama Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda meningkatkan kompetensi karyawannya dengan menumbuhkan kualitas sistem *human resource development* dalam cara kerjanya. Hal ini berbeda dengan PT GoJek Indonesia, yang mengakui bahwa keberhasilan peningkatan kompetensi karyawannya dilandasi oleh *human*

resource development yang terintegrasi melalui teknologi. PT GoJek Indonesia mewadahi karyawannya dengan pelatihan berbasis teknologi, platform *e-learning*, *mentorship program*, pemanfaatan data analytics, dan kolaborasi online. Pelatihan berbasis teknologi dapat meningkatkan keterampilan teknis terkait pekerjaan sehingga mampu menginovasikan GoJek menggunakan *Internet of Things* (IoT). Platform *e-learning* menyediakan akses untuk belajar secara mandiri dan meningkatkan kompetensi sesuai tuntutan kerja yang akan dihadapi. *Mentorship program* dapat dilakukan melalui platform digital sehingga karyawan mampu dibimbing secara *remote*. Pemanfaatan *data analytics* untuk mengidentifikasi area kompetensi yang perlu ditingkatkan guna merancang program pelatihan spesifik yang sesuai kebutuhan. Kolaborasi online untuk memudahkan karyawan mengerjakan proyek serta bertukar pengetahuan. Dengan demikian, pemakaian teknologi secara efektif dan efisien berhasil mempengaruhi *customer satisfaction* secara signifikan sehingga jumlah total *employees* PT GoJek Indonesia ditambah dari 200 karyawan pada Januari 2015 menjadi 1.600 karyawan pada Desember 2015.

E. Studi Kasus Pengaruh Program Management Trainee Terhadap Karyawan Bagian Frontliner PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. adalah BUMN yang bergerak dibidang jasa perbankan dan bertujuan untuk memberikan kontribusi besar dalam perkembangan perekonomian Indonesia. Seperti BUMN *top-level* lainnya, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. tentu mempunyai standar

kompetensi yang telah disusun untuk bagian pekerjaan masing-masing dan salah satu bagian paling krusial merupakan *frontliners* yang menjadi muka perusahaan. Pada tahun 2017, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. mendapatkan banyak permasalahan pada bagian teller dan customer service karena keluhan terhadap pelayanan yang kurang baik serta *customer service* yang dinilai kurang ramah. Pada awalnya, terdapat persepsi bahwa keluhan terjadi sepenuhnya karena faktor kesalahan karyawan. Namun, faktor dominan yang menghasilkan masalah ini juga karena karakter orang yang berbeda satu sama lain sehingga menimbulkan perbedaan penilaian dari setiap nasabah. Oleh karena itu, dalam upaya untuk menanggulangi masalah ini, pihak perusahaan memerlukan pengembangan *frontliner selling skills* untuk karyawan demi memaksimalkan pelayanan kepada nasabah.

Program Management Trainee yang diaplikasikan untuk meningkatkan kompetensi kinerja karyawan, khususnya teller dan pihak *customer service*, adalah *Competence Based Training* (CBT). Gustomo (2009) menyebutkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi merupakan sebuah proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan atau keterampilan secara khusus dengan tujuan untuk mencapai hasil kerja yang sesuai *performance target*. CBT memiliki 8 karakteristik utama, yaitu *skills*, *Multiple entry and exit point*, *Modular Training*, *Criterion referenced*, *Individual Orientation*, *Immediate application*, *Flexible delivery*, dan *Recognition of training*. Dalam konteks ini, PT. Bank Mandiri Tbk. Area Tangerang Bintaro menerapkan CBT dengan mempertimbangkan beberapa hal, seperti :

- a. Mengkontekstualisasikan CBT dengan peningkatan kualitas program

- pelatihan *frontliner* sehingga memanfaatkan kinerja *frontliner*. Selain itu, perubahan metode pelatihan dengan menambah materi pelatihan serta meningkatkan motivasi *frontliner* untuk mengikuti program pelatihan ini dengan saksama
- b. PT. Bank Mandiri Area (Persero) Tbk. Tangerang Bintaro memastikan bahwa pelatihan tidak

akan mengganggu waktu kerja *frontliner*. Program pengembangan akan menerapkan “*learning by doing*” guna meningkatkan kinerja secara langsung

- c. *Ability* dari setiap karyawan “*frontliner*” dapat dikaji karena *ability* memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Mangkunegara, 2009).

Tabel 1. Hasil Penelitian Berbasis Kompetensi

Item	Mean
Mampu memahami komunikasi dengan baik	4.60
Mampu menjadi komunikator yang terampil	4.32
Mampu mengidentifikasi kebutuhan calon nasabah	4.50
Mampu mengatasi keberatan calon nasabah	4.33
Mampu melakukan presentasi penjualan kepada nasabah	4.52
Mampu memelihara hubungan baik dengan nasabah	4.65
Mampu menjadi penjual produk yang professional	4.57
Mampu melakukan pendekatan penjualan kepada calon nasabah	4.37
Mampu mengidentifikasi masalah yang dihadapi calon nasabah	4.35
Mampu meyakinkan calon nasabah dalam menentukan suatu keputusan	4.33
Mampu memotivasi calon nasabah dalam menjual produk	4.45
Mampu melakukan penutupan penjualan setelah memberi prospek produk kepada nasabah	4.48
Mampu mencapai target bisnis yang ditetapkan perusahaan dengan sukses	4.23
Mampu memperkenalkan diri dengan baik	4.52
Mampu memahami, mengaplikasikan kerjasama tim dengan baik	4.68
Mean total X	4.46

Sumber: Data oleh Musadieg, Tahun 2017

Setelah karyawan mengikuti pelatihan *frontliner selling skills*, *frontliners* memiliki rerata variabel kinerja karyawan sebesar 4.46 yang menunjukkan pelatihan ini meningkatkan kinerja. *Frontliners* mampu meningkatkan kemampuan komunikasi, pelayanan, dan kinerja mereka. Temuan tersebut mencakup kemampuan memahami komunikasi

dengan baik, menjadi komunikator yang terampil, mengidentifikasi kebutuhan calon nasabah, mengatasi keberatan calon nasabah, melakukan presentasi penjualan, memelihara hubungan baik dengan nasabah, dan mencapai target bisnis perusahaan dengan sukses. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pelatihan berbasis

kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan, menegaskan bahwa pelatihan dapat memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja frontliners dan pencapaian target bisnis perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Pembahasan mengenai Program Management Trainee (MT) di BUMN dan perusahaan swasta menunjukkan perbedaan pendekatan dan fokus. Di BUMN, MT ditujukan untuk mengatasi tantangan seperti *generation gap*, *capability gap*, dan *capacity gap* dengan fokus pada pengembangan keterampilan adaptif dan pemahaman bisnis. Rekrutmen dilakukan secara terbuka dan transparan. Di perusahaan swasta, MT lebih menekankan pada pengembangan keterampilan praktis di berbagai bidang operasional dan dikenal sebagai jalur '*fast track*' untuk mencapai posisi manajerial. Rekrutmen dan program pelatihan lebih fleksibel dan inovatif, disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Efektivitas strategi pengembangan SDM di kedua sektor ini terbukti melalui penelitian berbasis kompetensi, seperti pada PT PLN dan PT GoJek Indonesia. Program MT berbasis kompetensi di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. juga menunjukkan peningkatan kinerja frontliners dalam hal kemampuan komunikasi, pelayanan, dan pencapaian target bisnis perusahaan. Kesimpulannya, pendekatan yang komprehensif dan terfokus pada kebutuhan dan tujuan perusahaan adalah kunci dalam merancang dan melaksanakan Program Management Trainee yang efektif, baik di sektor swasta maupun BUMN.

Saran

Berangkat dari analisis perbandingan yang telah disajikan pada

literatur ini, kami menyadari bahwa diperlukan pertimbangan lebih, baik itu oleh perusahaan swasta maupun perusahaan BUMN, untuk terus bertransformasi dan menyesuaikan program manajemen trainee mereka secara berkala mengikuti perkembangan zaman. Contohnya, hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan kemitraan bersama pelaku industri maupun pihak terkait, sehingga para pegawai dapat terus berkembang dengan pengetahuan dan keterampilan terbaru mengenai bidang yang ditekuni. Terakhir, penting bagi kedua jenis perusahaan untuk melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap berbagai program pengembangan SDM yang ada, dengan mengumpulkan *feedback* dari pegawai sebagai peserta program, mentor, hingga pimpinan program. Dengan demikian, pemerintah dapat mengidentifikasi area-area mana yang perlu segera ditingkatkan kualitasnya dan dapat memastikan bahwa program yang sedang dijalankan masih relevan dengan kebutuhan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Capnary, M. C. (2016, August). Human resource planning and use of technology to company efficiency and employment creation. Case study: PT. Go-Jek Indonesia. In 2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (pp. 549-554). Atlantis Press.
- Erlangga, A., dan Kartika, L. (2023). Analisis Manajemen Talenta Pada Program Management Trainee di Indonesia Most Admired Companies 2017-2021. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Volume 10 Nomor 2, 2023, DOI: <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.539>
- Feng, Q., Jaussaud, J. and Liu, X. (2014), "State-owned versus private enterprises in China: adoption of modern HRM practices", *The Globalization of Chinese Business*, Chandos Publishing, pp. 51-68.
- Kurnia, F. (2023). Management Trainee: Definition, Duties, Benefits, and Salary.

- Retrieved from Dailysocial: <https://en.dailysocial.id/post/management-trainee-2>
- Le, T-H., Park, D., and Castillejos-Petalcorin, C. (2023), "Performance comparison of state-owned enterprises versus private firms in selected emerging Asian countries", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, Vol. 30 No. 1, pp. 26-48. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0116>
- Memahami Management Trainee: Apa Itu, Tugas, Skill, dan Manfaat.* (2023, June 15). , from <https://employers.glints.com/id-id/blog/management-trainee-adalah/>
- Octhanantha, A., Al Musadieg, M., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Hasil Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan Bagian Frontliner PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Onyoin, M. (2020), Human resource management in public-private partnership organisations: A review. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 4(2), 18-29. <https://doi.org/10.22495/cgobrv4i2p2>
- Peringkat daya saing SDM Indonesia melejit ke posisi 47 dunia.* (2023, October 19). ANTARA News. Retrieved May 13, 2024, from <https://www.antaranews.com/berita/3781908/peringkat-daya-saing-sdm-indonesia-melejit-ke-posisi-47-dunia>
- Ramadhan, Fahrizal & Wahjono, Sentot. (2022). MSDM BUMN DI PT. PERTAMINA.
- Salwa. (2024, Januari 25). *Management Trainee BUMN - Bagaimana BUMN Memajukan.* Bimbel BUMN 2024. <https://jadibumn.id/management-trainee-bumn/>
- Salwa. (2024, Maret 12). *MT BUMN - Apa Itu Management Trainee di BUMN dan Mengapa.* Bimbel BUMN 2024. <https://jadibumn.id/mt-bumn/>
- Sari, N. N. (2016). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT PLN (persero) wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 620-630.
- Shaid, N. J. (2023, December 2). *BUMN BKI Buka Lowongan Kerja hingga 11 Desember 2023, Simak Persyaratannya.* Kompas Money. https://money.kompas.com/read/2023/12/02/203647426/bumn-bki-buka-lowongan-kerja-hingga-11-desember-2023-simak-persyaratannya#google_vignette
- Tang, F.F., Xi, Y., Chen, G. and Wang, R. (2006), "Ownership, corporate governance, and management in the state-owned hotels in the People's Republic of China", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47 No. 2, pp. 182-191.
- Unilever Indonesia. (2024). Indonesia Early Careers. Retrieved from Careers Unilever: <https://careers.unilever.com/indonesia-early-careers>
- Van Wart, M. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government: Organizational Investment in Employee Development* (Chp. 13). Second ed, Editor: Stephen E. Condrey. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Yusuf, A. E. Konsep Pengembangan SDM.