
Studi Eksploratori tentang Pemahaman dan Implikasi Umpan Balik dalam Pembuatan IDP pada Pegawai PT PLN (Persero)

Febriana Sariati Marpaung
PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan
ana.marp03@gmail.com

Abstract

The aim of this study was to explore the impact of strength-based feedback provided by two different agents (assessor and direct supervisor) to improve employee's competencies through the implementation of an Individual Development Plan (IDP). Data were collected sequentially with quantitative methods where participants filled out an IDP comprehension questionnaire and qualitative method by conducting semi-structured interviews with selected participants to deepen their understanding regarding the given feedback and IDP. Total participants were 39 employees. The results showed there was no significant difference regarding participants' understanding of their assessment results from the two different feedback agents. Although there were some differences in the experience of participants in the process of receiving feedback, in general, participants understand about the development that will be planned through IDP. In order to optimize the impact of feedback, several things are necessary to be considered i.e. feedback need to be delivered in personal situation and aligned with concrete behaviors at work, and it is important to monitor and evaluate the progress achieved by the employee.

Keywords: *strength-based feedback; Individual Development Plan (IDP); competency.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat dampak umpan balik berbasis kekuatan yang diberikan oleh dua agen yang berbeda (asesor dan atasan langsung) terhadap peningkatan kompetensi pegawai melalui penyusunan rencana pengembangan individu/Individual Development Plan (IDP). Pengambilan data dilakukan secara sekuensial dengan metode kuantitatif dimana partisipan mengisi kuesioner pemahaman terhadap IDP dan metode kualitatif dengan melakukan wawancara semi terstruktur terhadap partisipan yang dipilih untuk mendalami pemahaman terkait umpan balik dan IDP. Total partisipan yang dianalisis sebanyak 39 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan terkait pemahaman partisipan terhadap hasil asesmen mereka dari dua agen pemberi umpan balik yang berbeda. Meski terdapat beberapa perbedaan pengalaman partisipan dalam proses penerimaan umpan balik, namun secara umum partisipan mendapat pemahaman mengenai pengembangan yang akan disusun dalam IDP. Agar dampak umpan balik lebih optimal, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah penyampaian umpan balik dilakukan secara personal, penyampaian umpan

balik diselaraskan dengan perilaku konkrit dalam bekerja, serta melakukan pemantauan dan evaluasi kemajuan yang dicapai.

Kata kunci: umpan balik berbasis kekuatan, *Individual Development Plan* (IDP), kompetensi.

Pendahuluan

Pada tahun 2015, Asean Economic Community (AEC) mendorong untuk meninjau bagaimana perusahaan dan organisasi dapat mengelola dan memimpin secara holistik, tidak hanya dari perspektif pendapatan, tetapi juga dari sisi pengembangan pegawai yang terlibat dalam berbagai operasi dan kegiatan bisnis untuk lebih meningkatkan pertumbuhan dan daya saing organisasi (Preudhikulpradab, 2015). Salah satu tantangan terbesar organisasi adalah bagaimana mengidentifikasi, memahami dan memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk merancang dan merencanakan pengembangan karir sehingga memberikan kontribusi terhadap produktivitas dan kinerja organisasi (Preudhikulpradab, 2015).

Dalam dunia bisnis saat ini, organisasi bertanggung jawab terhadap pengembangan seluruh bagian dalam organisasi, termasuk diantaranya pengembangan SDM. Kesuksesan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kinerja optimal dari seluruh anggotanya. Salah satu tanggung jawab seorang atasan adalah membantu bawahan meningkatkan kinerja (Aguinis, Gottfredson and Joo, 2012). Atasan melaksanakan tanggung jawab dengan menerapkan sistem manajemen kinerja yang dirancang untuk menyelaraskan kinerja individu, unit, dan organisasi. Umpan balik terkait kinerja merupakan salah satu komponen penting dari semua sistem manajemen kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan umpan balik kepada pegawainya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, keterlibatan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja (Aguinis, 2009).

Namun demikian, umpan balik kerap bersifat problematik karena seringkali menimbulkan ketidaknyamanan (Aguinis, 2009; DeNisi & Kluger, 2000). Selain itu, ditemukan kasus bahwa atasan tidak paham cara memberikan umpan balik ataupun atasan memberikan umpan balik yang seringkali berfokus pada

kelemahan bawahan (Aguinis, Gottfredson and Joo, 2012). Studi literatur yang dilakukan Kluger and DeNisi (1996) menyatakan bahwa umpan balik terkait kinerja menyebabkan penurunan kinerja pada sepertiga studi yang dianalisa (131 studi). Selanjutnya, para pegawai menyatakan bahwa umpan balik kerap dianggap sebagai aktivitas yang memunculkan konflik, prosesnya membuang waktu, dan identik dengan kritik serta tidak menyenangkan (Bouskila-Yam & Kluger, 2011). Kesenjangan antara konsekuensi yang muncul dengan umpan balik kinerja menjadi perhatian bawahan, atasan dan organisasi (Aguinis, Gottfredson, Joo, 2012).

Untuk mendapatkan hasil yang optimal, umpan balik dapat dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan berbasis kekuatan. Hal tersebut dilakukan dengan mengidentifikasi perilaku positif (kekuatan) individu baik berupa pengetahuan, keterampilan dan bakat (Aguinis, Gottfredson, dan Joo, 2012). Melalui umpan balik tersebut, atasan mengidentifikasi kekuatan pegawai yang mendukung kinerja unggul; memberikan umpan balik yang positif terhadap perilaku bawahan untuk meraih sukses berdasarkan kekuatannya; dan mendorong pegawai untuk mempertahankan atau meningkatkan perilaku/kinerja dengan mengintensifkan kekuatannya (Aguinis, Gottfredson, Joo, 2012). Umpan balik berbasis kekuatan dapat meningkatkan keinginan individu untuk memperbaiki produktivitas (Jawahar, 2010). Metode tersebut juga dipercaya dapat meningkatkan kepuasan kerja, persepsi keadilan, dan motivasi untuk memperbaiki kinerja apabila atasan menunjukkan sikap yang membantu dan membangun (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Dampak dari keberhasilan pemberian umpan balik dapat dilihat dari kemampuan individu dalam menyusun IDP. Organisasi kerap menerapkan IDP untuk mendorong proses pembelajaran pegawai baik berupa pembelajaran formal (pelatihan) ataupun informal (membaca buku, diskusi melalui umpan balik) sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai. (Eisele, Grohnert, Beusaert, dan Segers, 2013). Penyusunan IDP dilakukan oleh pegawai yang dikonsultasikan dengan atasan sebagai pemberi umpan balik sehingga dapat digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan mulai dari

perencanaan pelatihan untuk menilai kesesuaian promosi pegawai (Beusaert dkk, 2011). Dengan adanya IDP, pegawai dapat merangkum kompetensi yang telah dikembangkan, menyadari kompetensi yang dimiliki, serta mengetahui arah pengembangan karirnya. Selanjutnya pegawai akan melihat hal ini sebagai suatu kesempatan untuk mengembangkan kompetensi lainnya yang masih kurang untuk mencapai target (contohnya promosi). Untuk itu, penerapan IDP seharusnya mengarah pada kegiatan pembelajaran sehingga dapat mengembangkan dan meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai (Beusaert dkk, 2011).

IDP merupakan suatu metode pengembangan yang strategis yang digunakan oleh bidang SDM untuk mendorong pembelajaran formal dan informal pegawai yang diasumsikan dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja (Beusaert, 2011). Berdasarkan beberapa literatur (Brown 1995; McMullan dkk. 2003; Redman 1994; Seng dan Seng 1996; Smith and Tillema 1998; Snadden dkk 1996), IDP dapat didefinisikan sebagai suatu alat pengukuran/penilaian yang digunakan pegawai dalam suatu organisasi yang memiliki karakteristik berupa gambaran kompetensi pegawai sebelumnya dan kompetensi yang diperlukan selanjutnya beserta cara mengembangkannya. Definisi senada juga ditunjukkan oleh Eisele dkk, (2013) yang menunjukkan bahwa IDP merupakan suatu metode penilaian yang lebih luas terkait pengembangan dan wawancara penilaian yang bertujuan untuk mengumpulkan dan mendokumentasikan informasi mengenai kompetensi yang dimiliki pegawai dan rencana pengembangan selanjutnya.

IDP yang dilaksanakan di PT PLN (Persero) bertujuan untuk mengembangkan *soft competency* melalui peningkatan perilaku yang kurang efektif menjadi efektif sesuai perilaku kunci dalam Direktori Kompetensi PLN. Program pengembangan tersebut dikelompokkan menjadi tiga bentuk, yaitu *self-development* yang berupa pengembangan kompetensi yang dilakukan secara mandiri dan menjadi tanggung jawab individu; *assignment* yang berupa pengembangan yang dilakukan melalui pemberian penugasan oleh atasan yang selaras dengan kesenjangan kompetensi; dan *training* yang berupa pembelajaran yang membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan melalui

pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak. (PLN, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk melihat dampak dari umpan balik berbasis kekuatan terhadap peningkatan kompetensi pegawai melalui penyusunan rencana pengembangan individu/*Individual Development Plan* (IDP). Di PT PLN (Persero), umpan balik berbasis kekuatan dilakukan melalui dua prosedur, yaitu dilakukan oleh: 1) asesor PLN UPAC; dan 2) atasan langsung. Pegawai yang mengikuti assessment center dengan *job target* jenjang manajerial diberikan umpan balik oleh asesor PLN UPAC, sedangkan pegawai dengan *job target* jenjang supervisi diberikan umpan balik oleh atasan langsungnya. Setelah pegawai menerima umpan balik, tindak lanjut berikutnya adalah pegawai menyusun IDP berupa rencana pengembangan *soft competency* yang bertujuan meningkatkan kapabilitas pegawai sehingga menjadi lebih mampu melaksanakan tugasnya saat ini dan/atau lebih siap untuk menempati jabatan yang hendak dituju (PLN, 2018). Dari berbagai umpan balik yang disampaikan para pengguna (*user*) layanan PLN UPAC pada saat penyampaian hasil asesmen kepada tim manajemen unit, terdapat isu adanya perbedaan pemahaman pegawai terhadap pengembangan diri yang dilakukan setelah menerima umpan balik hasil asesmen dan penyusunan IDP yang belum menasar pada kompetensi yang perlu dikembangkan pegawai. Perbedaan ini diperkirakan terjadi karena terdapat dua agen pemberi umpan balik yang berbeda, yaitu asesor UPAC dan atasan langsung.

Sehubungan dengan perbedaan situasi dimana pemberi umpan balik merupakan dua agen yang berbeda [i.e. asesor Unit Pelaksana Assessment Centre (UPAC) dan atasan langsung], maka penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pemahaman pegawai terhadap pengembangan kompetensi yang belum memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan dan perbedaan dampak pemberian umpan balik berbasis kekuatan terhadap IDP yang dibuat oleh pegawai. Oleh karenanya pertanyaan penelitian diformulasikan sebagai berikut :

1. Apakah pegawai memahami pengembangan yang akan dilakukan sebagai dasar penyusunan IDP?

2. Apakah terdapat perbedaan dampak IDP yang disusun pegawai yang menerima umpan balik dari asesor PLN UPAC dan dari atasan langsung?

Metodologi

Pada penelitian ini, partisipan yang dilibatkan sejumlah 91 (sembilan puluh satu) orang dengan job target jenjang Manajer Dasar dan Supervisor yang berstatus pegawai aktif di PT PLN (Persero). Pengumpulan data dilakukan pada bulan Agustus sampai dengan September 2022. Dari 91 orang partisipan tersebut diperoleh 39 (tiga puluh sembilan) partisipan yang memenuhi persyaratan responden dan 52 (lima puluh dua) partisipan digugurkan karena tidak memenuhi kriteria responden, yaitu (a) sudah menerima umpan balik berbasis kekuatan yang sesuai *job target* partisipan, (b) menyebutkan pihak pemberi umpan balik dan (c) menyusun rencana pengembangan diri (IDP). Karakteristik partisipan tersebut yaitu berusia 25-50 tahun dengan masa kerja 5-20 tahun dan jenjang pendidikan SMA-Magister. Penelitian ini akan membandingkan efektivitas dampak pemberian umpan balik berbasis kekuatan terhadap peningkatan kompetensi pegawai berdasarkan pemberi umpan balik (atasan langsung pegawai dan asesor PT PLN UPAC). Data yang digunakan adalah pelaksanaan umpan balik kurun waktu tahun 2020-2022.

Pengambilan data dilakukan secara sekuensial yaitu dengan: 1) metode kuantitatif untuk melihat pengetahuan partisipan terkait dengan IDP; 2) kualitatif dimana partisipan yang mengisi kuesioner akan dipilih untuk dilakukan pendalaman mengenai proses umpan balik yang berkenaan dengan IDP. Metode kuantitatif dilakukan dengan cara menyebarkan survei pada kelompok partisipan dan dilihat rerata menjawab benar pada pertanyaan yang berkaitan dengan IDP. Diberikan 10 pertanyaan yang berhubungan dengan pengetahuan pembuatan IDP (contoh item: pengertian umpan balik asesmen, yang berwenang memberikan umpan balik, kapan umpan balik sebaiknya dilakukan, tindak lanjut umpan balik, metode pengembangan diri dan penggunaannya). Setiap pertanyaan yang dijawab benar akan dinilai 10 sementara yang salah akan dinilai 0 sehingga nilai total untuk partisipan yang menjawab seluruh pertanyaan dengan benar akan

mendapatkan nilai 100. Pembuatan pertanyaan survei telah dinilai oleh dua orang penilai dari UPAC PT PLN. Hasil dari metode ini adalah nilai total per masing-masing partisipan yang akan dilihat reratanya pada dua kelompok (i.e yang mendapat umpan balik dari UPAC dan yang mendapat umpan balik dari atasan langsung). Pada survei kuantitatif, pemahaman IDP akan dilakukan pengkodean ulang dimana batasan peserta yang dianggap memahami pengetahuan tentang IDP adalah mereka yang memperoleh nilai minimal 70 (tujuh puluh). Penetapan nilai minimal ini sesuai dengan kriteria kelulusan peserta pelatihan yang diselenggarakan oleh PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Pada mereka yang telah mendapatkan nilai minimal 70 akan diberi kode 1 (memahami), sementara pada mereka yang berada di bawah nilai 70 akan diberi kode 0 (tidak memahami).

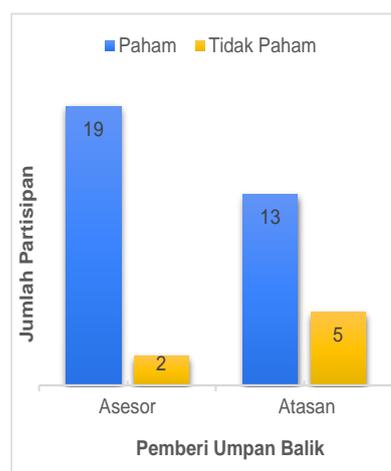
Metode kualitatif dilakukan dengan cara melakukan wawancara mendalam pada dua orang partisipan (satu partisipan pada kelompok menerima umpan balik dari atasan langsung dan satu partisipan yang menerima umpan balik dari asesor UPAC) yang memenuhi persyaratan dan bersedia dihubungi pewawancara untuk menjadwalkan waktu untuk wawancara. Partisipan tersebut dianggap representatif untuk mengungkapkan pengalamannya dalam menerima umpan balik dan menyusun IDP. Panduan wawancara dibuat untuk mengungkap proses awal setelah menerima hasil asesmen hingga penyusunan IDP yang merepresentasikan pandangan kognitif, perasaan, dan perilaku terkait IDP sesuai dengan tujuan penelitian yang tercermin dalam pertanyaan riset utama. Panduan pertanyaan terdiri dari 17 (tujuh belas) butir yang digunakan sebagai panduan wawancara semi terstruktur yang dilakukan secara *online* melalui media *zoom meeting* dengan durasi waktu sekitar 35-45 menit. Semua proses wawancara direkam dengan persetujuan partisipan. Pembuatan pertanyaan tersebut telah dikonsultasikan pada pendapat ahli (tim asesor senior PLN UPAC yang seringkali ditugaskan sebagai pemberi umpan balik). Sebelum memulai wawancara, pewawancara menjelaskan tujuan penelitian dan kedua partisipan bersedia untuk berpartisipasi. Analisis data kualitatif dilakukan dengan analisis tematik dimana pengkodean kategori berdasarkan teori yang digunakan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil statistik deskriptif atas hasil tes kuantitatif tentang pemahaman IDP menunjukkan bahwa mayoritas partisipan memahami hasil asesmen mereka baik yang disampaikan oleh atasan langsung maupun asesor UPAC melalui umpan balik berbasis kekuatan. Tidak ada perbedaan signifikan pada mereka yang diberikan umpan balik oleh atasan langsung dan asesor ($\chi^2= 2.19$, $df=1$, $p= 0.1139$, Phi-coefficient = 0.237). Namun demikian, frekuensi partisipan yang menunjukkan pemahaman atas IDP lebih ditunjukkan oleh partisipan yang menerima umpan balik dari asesor (90.5%) dibandingkan oleh atasan langsung (72,2%) yang tertuang pada tabel 1. Ilustrasi perbedaan dapat dilihat pada gambar 1.

Tabel 1. Persentase pemahaman terhadap IDP

Umpan balik		Pemahaman		Total
		ya	tidak	
Atasan	% dalam baris	72.2 %	27.8 %	100.0 %
Asesor	% dalam baris	90.5 %	9.5 %	100.0 %
Total	% dalam baris	82.1 %	17.9 %	100.0 %



Gambar 1. Perbedaan frekuensi partisipan yang memahami IDP

Hasil analisa tersebut menunjukkan bahwa partisipan yang menerima umpan balik dari asesor lebih memahami mengenai IDP dibandingkan partisipan yang menerima umpan balik dari atasan langsung.

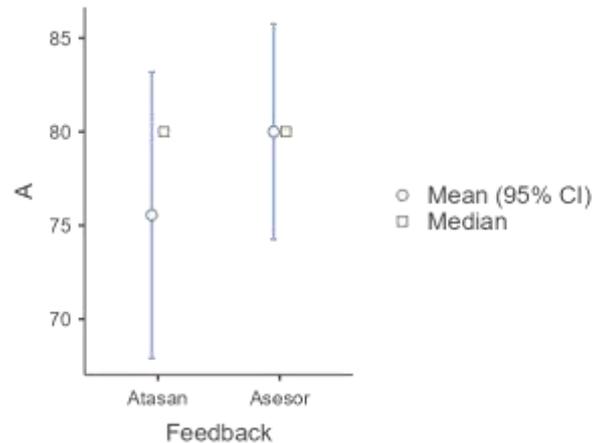
Dari 21 partisipan yang menerima umpan balik dari asesor terdapat 2 partisipan (0.48%) yang memiliki nilai di bawah nilai standar yaitu <70. Sembilan belas (19) partisipan yang memenuhi nilai standar jika di rata-rata memiliki nilai 83.16; sedangkan pada dua (2) partisipan yang tidak memenuhi nilai standar, jika diambil reratanya adalah 50.

Pada kelompok partisipan yang menerima umpan balik dari atasan langsung yang berjumlah 18 partisipan, terdapat 5 partisipan (27%) yang memiliki nilai di bawah nilai standar. Pada kelompok yang memenuhi nilai standar (n=18), nilai rata-rata partisipan adalah 83.85; sedangkan pada mereka yang tidak memenuhi nilai standar (n=5), nilai rata-rata partisipan adalah 54. Partisipan yang memiliki nilai di bawah nilai standar menunjukkan bahwa partisipan tidak memahami rencana pengembangan diri yang akan dilakukan berdasarkan hasil asesmen.

Hasil statistik deskriptif perbedaan nilai mentah menunjukkan adanya perbedaan mean pada kelompok yang diberi umpan balik oleh atasan ($mean=75.6$) dan asesor UPAC ($mean=80$) (tabel 2). Namun demikian, tidak ada perbedaan median di antara kedua kelompok tersebut (gambar 2). Hasil komparasi dengan nilai mentah atas tes dengan menggunakan *independent t-test* juga menunjukkan hasil yang konsisten terlepas terdapat perbedaan secara deskriptif, namun perbedaan tersebut tidak cukup signifikan antara mereka yang menerima umpan balik dari atasan langsung dan asesor ($t= -0.927$, $df=37$, $p=0.360$, $cohen's d=0.298$).

Tabel 2. Perbedaan *mean* atas pemahaman IDP

<i>Group</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Median</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>
Atasan	18	75.6	80.0	16.5	3.90
Asesor	21	80.0	80.0	13.4	2.93



Gambar 2. Perbedaan median atas pemahaman IDP

Selain itu, hasil pendalaman studi kualitatif menunjukkan beberapa kluster temuan terkait persamaan dan perbedaan dari umpan balik yang diberikan oleh atasan langsung dan asesor UPAC. Kluster temuan tersebut adalah: 1) keselarasan pemahaman pengembangan diri; 2) keselarasan metode umpan balik; 3) gambaran proses pelaksanaan IDP; 4) keselarasan dampak umpan balik dan IDP terhadap peningkatan kompetensi. Pada kluster keselarasan pemahaman pengembangan diri dan kluster keselarasan dampak umpan balik tidak ditemukan adanya perbedaan yang berarti pada dua kelompok pemberi umpan balik, namun pada kluster yang lain terdapat beberapa persamaan sekaligus perbedaan. Setiap kluster temuan akan dideskripsikan lebih lanjut dan terangkum dalam tabel 3.

Tabel 3. Kluster Temuan antara Umpan Balik Asesor dan Atasan langsung

No	Kluster	Asesor	Atasan Langsung
1	Keselarasan pemahaman pengembangan diri	<ul style="list-style-type: none"> Mampu memahami area kekuatan dan area pengembangan diri dari penjelasan asesor Memahami pengembangan diri yang akan dilakukan Mampu menyusun rencana pengembangan diri dengan panduan dari asesor 	<ul style="list-style-type: none"> Mampu memahami area kekuatan dan area pengembangan diri dari penjelasan atasan langsung Memahami pengembangan yang akan dilakukan Mampu menyusun rencana pengembangan diri dengan panduan dari atasan langsung
2	Keselarasan metode umpan balik dan penyusunan IDP	<ul style="list-style-type: none"> Diberikan secara individual Menggunakan metode umpan balik berbasis kekuatan 	<ul style="list-style-type: none"> Diberikan secara individual Menggunakan metode umpan balik berbasis kekuatan

No	Klaster	Asesor	Atasan Langsung
		<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan secara formal dengan : (1) mengalokasikan waktu secara khusus sekitar 1 jam; (2) rencana pengembangan diri dibuat secara tertulis langsung di aplikasi yang tersedia *) 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan secara informal yaitu dengan : (1) tidak mengalokasikan waktu secara khusus; (2) digabungkan dengan proses pembahasan kemajuan (<i>progress</i>) kerja; (3) rencana pengembangan diri berupa komitmen secara lisan dan/atau pesan instan*)
3	Gambaran proses pelaksanaan IDP	<ul style="list-style-type: none"> IDP dilaksanakan dalam waktu yang telah direncanakan *) IDP tidak dapat dilaksanakan dengan konsisten karena kesibukan pekerjaan rutin *) 	<ul style="list-style-type: none"> Batasan waktu pelaksanaan IDP tidak ditetapkan dengan pasti (fleksibel) *) IDP dilaksanakan selaras dengan pekerjaan rutin *)
4	Keselarasn dampak umpan balik dan IDP terhadap peningkatan kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat peningkatan kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat peningkatan kompetensi

*) menunjukkan perbedaan temuan antara kelompok pemberi umpan balik

Keselarasn Pemahaman Pengembangan Diri. Partisipan dari kedua kelompok menyatakan bahwa mereka dapat memahami kompetensi yang menjadi area kekuatan pribadinya dan area pengembangan diri sesuai hasil asesmen berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh pemberi umpan balik. Setelah memahami lebih detil kompetensi yang menjadi area kekuatan dan area pengembangannya, partisipan mendapat *insight* bahwa kompetensi yang belum memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan menjadi kebutuhan pengembangan pribadi yang ditindaklanjuti dengan penyusunan rencana pengembangan diri. Partisipan juga menyatakan bahwa mereka mampu menyusun rencana pengembangan diri dengan panduan dari pemberi umpan balik.

Keselarasn Metode Umpan Balik dan Penyusunan IDP. Semua partisipan menyatakan bahwa mereka diberikan umpan balik secara individual. Metode yang digunakan pada saat proses pemberian umpan balik adalah umpan balik berbasis

kekuatan, di mana pemberi umpan balik berfokus kepada area kekuatan partisipan. Di awal proses umpan balik, pemberi umpan balik menyampaikan kompetensi partisipan yang sudah memenuhi kriteria minimal perusahaan yang diharapkan dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Partisipan juga diberi kesempatan untuk menanggapi hal yang disampaikan pemberi umpan balik. Partisipan juga menceritakan pengalamannya bahwa pemberi umpan balik dari kedua kelompok telah memberikan motivasi berupa apresiasi. Terdapat perbedaan pengalaman yang dirasakan partisipan pada proses pemberian umpan balik. Partisipan di kelompok asesor menyatakan bahwa: 1) umpan balik sudah dijadwalkan terlebih dahulu dengan durasi waktu sekitar 1 (satu) jam yang dilaksanakan secara formal; 2) IDP yang dibuat setelah pelaksanaan umpan balik langsung dituliskan dan disimpan di dalam aplikasi yang telah disediakan oleh perusahaan. Sedangkan partisipan di kelompok atasan menyatakan bahwa: 1) umpan balik dilakukan secara informal di mana pelaksanaannya digabungkan bersama dengan pembahasan kemajuan (*progress*) kerja sehingga tidak dijadwalkan secara resmi; 2) IDP yang dibuat setelah menerima umpan balik berbentuk komitmen secara lisan dan/atau pesan instan.

Gambaran Proses Pelaksanaan IDP. Pada kluster ini, terdapat perbedaan temuan pada kedua kelompok partisipan. Pada proses pelaksanaan IDP yang telah disepakati pada saat pelaksanaan umpan balik, partisipan di kelompok asesor mengatakan bahwa IDP dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan sebelumnya. Namun demikian, kesibukan dalam menyelesaikan pekerjaan rutin jabatan menyebabkan partisipan tidak dapat melaksanakan IDP dengan konsisten. Sedangkan partisipan pada kelompok atasan mengatakan bahwa batasan waktu pelaksanaan IDP bersifat fleksibel dan tidak ditetapkan secara khusus karena dilakukan selaras dengan pekerjaan rutin sesuai jabatannya.

Dampak Umpan Balik terhadap Peningkatan Kompetensi. Pada kluster ini secara umum tidak ada perbedaan yang dirasakan oleh partisipan dari kedua kelompok pemberi umpan balik. Artinya, setelah IDP dilaksanakan oleh partisipan dalam jangka waktu tertentu, baik sejalan dengan tugas rutin maupun tidak, mereka

merasakan dampak dari umpan balik yang mereka terima berupa peningkatan kompetensi yang menjadi target IDP.

Dari temuan di atas, terlihat bahwa partisipan telah memahami pengembangan diri berbasis kekuatan yang akan dilakukan sebagai dasar penyusunan IDP. Peserta telah mendapatkan pemahaman dari penjelasan yang disampaikan oleh pemberi umpan balik, baik asesor maupun atasan. Pada proses umpan balik berbasis kekuatan, pemberi umpan balik telah menjelaskan hasil asesmen partisipan berupa *soft competency*, yaitu meliputi penjabaran: area kekuatan maupun area pengembangan partisipan, kaitan dengan perilaku kerja sehari-hari, dan panduan pada partisipan untuk menyusun pengembangan diri terkait kompetensi yang masih belum memenuhi kriteria perusahaan. Hal yang dilakukan peserta telah menunjukkan bagaimana mereka telah mengalami dua tahap awal yang krusial dalam ekosistem umpan balik, di mana peserta tidak hanya menerima tetapi juga diajak untuk merefleksikan umpan balik. Besiux (2017) mengatakan terdapat empat tahap ekosistem yang menunjukkan alur yang memfasilitasi pengembangan yang berkelanjutan bagi penerima umpan balik, yaitu: menerima (*receive*), merefleksikan (*reflect*), merencanakan (*plan*), dan melaksanakan (*act*).

Pendalaman studi kualitatif terhadap partisipan juga menunjukkan bagaimana empat tahap dalam ekosistem umpan balik (Besiux, 2017) telah terbentuk, namun demikian belum semua alur ekosistem tersebut dilaksanakan secara efektif. Dua tahapan krusial awal menjadi hal penting yang dialami partisipan. Mereka telah mengikuti asesmen yang diberikan umpan balik (*receive*) sehingga dapat memahami kekuatan dan area pengembangan dalam dirinya. Selanjutnya partisipan diajak mengingat kembali pengalamannya untuk mendapatkan pembelajaran bagi dirinya sendiri (*reflect*). Dalam proses refleksi ini, terungkap bahwa terdapat kesamaan pemahaman yang diperoleh partisipan melalui proses umpan balik.

Aguinis, Gottfredson & Joo (2012) menetapkan sembilan rekomendasi langkah dalam penyampaian umpan balik berbasis kekuatan sehingga substansi bisa dipahami, yaitu ; 1) terapkan umpan balik berbasis kekuatan sebagai sarana

utama penyampaian umpan balik; 2) kaitkan setiap umpan balik yang negatif terhadap pengetahuan dan keterampilan, bukan bakat; 3) terapkan pendekatan berbasis kekuatan untuk mengelola kelemahan; 4) pastikan pemberi umpan balik memahami pegawai dan pekerjaannya; 5) tentukan lokasi yang tepat untuk pelaksanaan umpan balik; 6) sampaikan umpan balik dengan perhatian penuh; 7) sampaikan umpan balik dengan spesifik dan akurat; 8) kaitkan umpan balik dengan dampaknya terhadap organisasi; dan 9) tindaklanjuti umpan balik. Terlepas di PT PLN belum sepenuhnya memperhatikan sembilan rekomendasi tersebut secara penuh, namun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada partisipan, PT PLN (Persero) telah menerapkan enam rekomendasi, yaitu 1) menerapkan umpan balik berbasis kekuatan sebagai sarana utama penyampaian umpan balik; 2) mengaitkan umpan balik yang negatif terhadap pengetahuan dan keterampilan; 3) menerapkan pendekatan berbasis kekuatan untuk mengelola kelemahan; 4) memastikan pemberi umpan balik memahami tentang pegawai dan pekerjaannya; 5) menyampaikan umpan balik dengan penuh perhatian; 6) mengaitkan dampak umpan balik terhadap organisasi. Dampaknya, partisipan merasa mendapatkan *insight* bahwa kompetensi yang belum memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan menjadi kebutuhan pengembangan pribadi yang perlu ditindaklanjuti.

Proses tindak lanjut ini yang kemudian disebut sebagai perencanaan (*plan*). Bentuk tindak lanjut setelah dua tahapan dilalui termanifestasi dalam penyusunan IDP yang difokuskan pada kompetensi yang masih berada di bawah kriteria yang ditetapkan organisasi PT PLN. Besiuex (2017) mengatakan bahwa rencana tindak lanjut harus memenuhi kaidah SMART: *specific* (spesifik), *measurable* (dapat diukur), *actionable* (dapat dilaksanakan), *realistic* (realistis), dan *timely* (tepat pada waktunya). Di PT PLN (Persero), IDP yang telah disusun oleh partisipan dan disepakati bersama atasan selanjutnya dilaksanakan oleh partisipan (*act*).

Namun demikian, terdapat pula perbedaan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan umpan balik meski substansi yang disampaikan dapat dipahami partisipan. Perbedaan tersebut diantaranya situasi umpan balik yang tidak bersifat personal, umpan balik yang disampaikan belum berdasarkan bukti perilaku yang

konkrit, dan tindak lanjut berupa pemantauan proses dan evaluasi implementasi IDP. Hal ini perlu menjadi catatan dari pihak manajemen sehingga IDP dapat diimplementasikan secara optimal.

Terkait dampak umpan balik yang diterima dan IDP yang diimplementasikan, terdapat kesamaan dampak yang diakui partisipan berupa peningkatan kompetensi dan menjadi pendorong terjadinya pengembangan yang terus-menerus (berkelanjutan). Kekuatan dari umpan balik terletak pada bagaimana umpan balik dapat memandu perilaku untuk mencapai tujuan yang lebih efisien (Gagne & Decy, 2005). Individu akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam lingkungan yang kompleks dan cepat berubah karena mereka selalu mencari dan menyediakan informasi yang berdampak tinggi (Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003). Pernyataan-pernyataan teoritik dari Gagne dan Decy (2005) dan Ashford dkk (2003) secara implisit menunjukkan terlepas dalam wawancara partisipan mengatakan terdapat dampak berupa peningkatan kompetensi, namun demikian perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan terkait sejauh mana IDP diterapkan oleh pegawai sehingga dapat terlihat dampaknya dalam perilaku kerja yang nyata.

Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini dilakukan untuk melihat dampak dari umpan balik berbasis kekuatan terhadap peningkatan kompetensi pegawai melalui penyusunan rencana pengembangan individu/*Individual Development Plan* (IDP). Hasil studi kuantitatif yang menunjukkan bahwa secara umum tidak ada perbedaan yang signifikan mengenai pemahaman partisipan terhadap hasil asesmen mereka, baik yang disampaikan oleh atasan maupun asesor melalui metode umpan balik berbasis kekuatan. Namun demikian, hasil eksplorasi kualitatif menunjukkan beberapa perbedaan pengalaman partisipan ketika mendapatkan umpan balik, yaitu pada metode penyampaian umpan balik yang tidak selalu dilakukan secara personal dan privat, umpan balik yang diberikan tidak selalu berdasarkan bukti perilaku konkrit, dan tindak lanjut dari implementasi IDP. Namun demikian, secara umum, partisipan merasa mendapat pemahaman mengenai pengembangan

yang akan dilakukan sebagai dasar penyusunan IDP dan tidak terdapat perbedaan dampak IDP yang disusun pegawai yang menerima umpan balik dari asesor maupun atasan.

Umpan balik memiliki kekuatan untuk membantu pegawai untuk dapat terlibat dalam upaya pengembangan diri secara berkelanjutan. Sesuai dengan sembilan rekomendasi yang disampaikan oleh Aguinis dkk (2012) di mana pada implementasinya PT PLN (Persero) telah menerapkan enam rekomendasi, namun tiga rekomendasi perlu mendapat perhatian lebih lanjut sehingga manfaatnya bisa berdampak secara optimal, yaitu : 1) menyampaikan umpan balik secara personal; 2) memberikan umpan balik sesuai dengan perilaku konkrit pegawai dalam melaksanakan tugasnya; dan 3) melakukan pemantauan dan evaluasi kemajuan apapun yang dicapai pegawai secara berkala. Implementasi rekomendasi tersebut tidak hanya meningkatkan kinerja yang akan datang, namun juga memudahkan pemberi umpan balik untuk memberikan umpan balik yang dapat memberikan manfaat bagi pegawai, atasan dan organisasi (Aguinis dkk, 2012).

Terdapat beberapa hal yang menjadi keterbatasan riset ini yang ke depannya perlu diperhatikan untuk studi lanjutan, yaitu: 1) Banyak partisipan yang digugurkan dalam studi kuantitatif karena tidak memenuhi kriteria. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan kriteria dan kerangka *sampling* yang lebih cermat, tepat, dan representatif sehingga lebih memiliki kekuatan generalisasi terhadap populasi; 2) Penelitian kualitatif di studi ini sebagai bagian dari eksplorasi pemahaman dilakukan dengan mewawancarai narasumber satu persatu di tiap kelompok yang telah diberi umpan balik. *Focus Group Discussion* (FGD) direkomendasikan untuk dilakukan bila ingin mengeksplorasi pengalaman kolektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management (2nd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., and Joo, H, (2012). Delivering Effective Performance Feedback: The Strengths-Based Approach. *Business Horizon*, 55, 105-111.

- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773—799
- Beusaert, S. A. J. (2011). *The Use of Personal Development Plans in the Workplace : Effects, Purposses, and Supporting Conditions*. Thesis.
- Beusaert, S. A. J, Segers, M. S. R, Gijsselaers, W. H. (2011). Using a Personal Development Plan for Different Purpose: Its Influence on Undertaking Learning Activities and Job Performance. *Vocations and Learning*, 4, 231-252.
- Beusaert, S. A. J., Segers, M., Fouarge, D. and Gijsselaers, W. (2013) Effect of Using a Personal Development Plan on Learning and Development. *Journal of Workplace Learning*, 25, 145-158.
- Besieux, T. (2017). Why I Hate Feedback: Anchoring Effective Feedback within Organizations. *Business Horizons*, 60, 435-439.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-Based Performance Appraisal and Goal Setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137—147.
- Bossche, P. V., Gijsselaers, W. H. (2011). Building Learning Experiences in a Changing World. *Advances in Business Education and Training*, 3, 235-265.
- Brown, R. (1995). *Portfolio Development and Profiling for Nurses* (2nd ed.). Lancaster: Quay Publications.
- Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews : Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 31, 903-919.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. S. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Metaanalysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals be Improved?. *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139
- PLN (2018). *Direktori Kompetensi, Edisi VIII*. PLN.
- Eisele, L., Grohnert, T., Beusaert, S. and Segers, M. (2013), "Employee mMotivation for Personal Development Plan Effectiveness", *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 527-543. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2013-0015>.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331—362
- Jawahar, I. M. (2010). The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on The Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance. *Group and Organization Management*, 35(4), 494—526.
- McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M. L., Scholes, J., et al. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 41, 283—294.

-
- Preudhikulpradab, S. 2014. Key Success Factors for Individual Development and Holistic Management towards The Asean Economic Community (AEC 2015). *Social Research Reports*, 26, 7-28.
- Redman, W. (1994). *Portfolios for Development: A Guide for Trainers and Managers*. London: Kogan Page.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5—14.
- Seng, S. H., & Seng, T. O. (1996). *Reflective Teaching and The Portfolio Approach in Early Childhood Staff Development*. Paper presented at the Joint Conference of the Educational Research Association of Singapore and the Australian Association for Research in Education. Singapore, 25–29 November 1996.
- Smith, K., & Tillema, H. (1998). Evaluating Portfolio Use as a Learning Tool for Professionals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 42, 193–205.
- Snadden, D., Thomas, M. L., Griffin, E. M., & Hudson, H. (1996). Portfolio-based Learning and General Practice Vocational Training. *Medical Education*, 30, 148–152.