

UMPAN BALIK SISTEM PAKAR SEBAGAI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. MULTISTRADA ARAH SARANA, TBK

Eneng Iviq Hairo Rahayu¹, Suhardoyo² Iwan³

Universitas BSI¹, STMIK Nusa Mandiri Jakarta², STMIK Nusa Mandiri Jakarta³

Email korespondensi: iwan.iwx@nusamandiri.ac.id³

ABSTRACT

In this study the researcher described the expert system-based feedback as performance assessment for the employees at PT Multistrada Arah Sarana, Tbk. By using descriptive qualitative research, purposive sampling technique is used in this research to determine the people who will be used as resource persons. The data analysis technique used in this study is the interactive model. The variables used in this study were feedback and performance assessment

One important factor is giving feedback or review in the production process. The aim is to keep the production process running well and smoothly to produce number of targeted items to meet market needs. Evidence-based performance management relies on feedback that relies on facts rather than opinions. Giving the type of feedback must be tailored to the needs of employees. Employee needs are related to the level of psychosocial development of employees.

Feedback can be delivered by the competent facilitator so that recipients of feedback can find out their strengths and weaknesses. Using the feedback employee can then set future goals and improvement targets so that their leadership performance becomes more effective. In order to record feedback and follow up on the implementation of objectives that have been made related to the feedback provided, it is better if the manager of the talent management program provides a book that specifically records the track record of the participants

Keywords: feedback; performance assessment; expert system-based feedback

A. PENDAHULUAN

Manusia adalah sumber daya unik, yang tidak dapat diperlakukan sama dengan sumber daya lainnya. Dalam konteks industri manufaktur, meskipun pekerjaan telah banyak dialihkan kepada mesin, tetapi manusia tetaplah menjadi ujung tombak yang berperan besar dalam kelancaran proses produksi barang. Oleh karena itu, penghargaan terhadap karyawan perlu dilakukan oleh perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan adanya keinginan untuk melakukan pekerjaan sesuai tanggung jawab serta tugasnya. Dengan standar mutu yang telah ditetapkan, diharapkan umpan balik terhadap kinerja yang telah dilakukan karyawan akan mampu memberikan kontribusi atas pencapaian keuntungan perusahaan tempat karyawan bekerja.

Dalam proses manajemen kinerja, salah satu faktor penting adalah pemberian umpan

balik atau review dalam proses produksi. Tujuannya adalah untuk menjaga agar proses produksi berjalan dengan baik dan lancar untuk menghasilkan jumlah barang yang telah ditarget demi memenuhi kebutuhan pasar. Dalam proses umpan balik, dibutuhkan masukan dari karyawan yang terlibat dalam produksi. Namun, ternyata hal tersebut juga tidak sepenuhnya memberi hasil yang positif.

Umpan balik umumnya dibutuhkan sepanjang proses produksi, untuk menjaga agar proses tersebut berjalan tanpa hambatan dan dapat menghasilkan produk yang diharapkan dalam jumlah tertentu. Penelitian ini mengambil contoh dari unit produksi ban mobil di PT Multistrada Arah Sarana, Tbk.

Untuk memenuhi pasar di dalam dan luar negeri, PT Multistrada Arah Sarana, Tbk menargetkan produksi 30 ribu unit ban mobil setiap harinya. Produksi ban ini berlangsung selama 24 jam non-stop dengan 3 *shift* kerja. PT Multistrada Arah Sarana, Tbk mempekerjakan 15 kelompok yang masing-masing beranggotakan 50 orang untuk memproduksi ban mobil saja. Saat menetapkan target produksi sebesar 30 ribu unit ban, manajemen mendapat umpan balik dari pekerja. Mereka menginformasikan bahwa jumlah tersebut tidak dapat dicapai karena berbagai hal. Diantaranya dikarenakan kapasitas mesin, jumlah karyawan dalam setiap *shift* kerja yang tidak maksimal, dan lain-lain.

Umpan balik dari karyawan tidak selalu mendapat perhatian dari manajemen walaupun sudah diutarakan. Hal ini karena manajemen berpandangan bahwa hal-hal tersebut disampaikan karyawan sebagai alasan untuk tidak bekerja dengan maksimal. Manajemen tidak secara resmi meniadakan proses umpan balik, tetapi juga memiliki pandangan sendiri mengenai umpan balik karyawan berdasarkan pengalaman mengelola bisnis ban selama ini.

Penelitian ini menjelaskan mengenai proses umpan balik yang terjadi pada PT Multistrada Arah Sarana, Tbk dan bagaimana perusahaan mengatasi kendala tersebut yang terjadi dengan umpan balik sistem pakar.

B. TELAAH PUSTAKA

Pengertian Umpan Balik

Umpan balik merupakan proses yang penting dalam organisasi. Armstrong (2009) menyatakan bahwa umpan balik terhadap individu mengenai bagaimana mereka bekerja adalah salah satu hal yang penting dalam manajemen kinerja. Umpan balik adalah penyediaan informasi tentang bagaimana kinerja mereka dalam hal hasil, kejadian, insiden

kritis, dan perilaku signifikan. Umpan balik bisa menjadi positif jika memberi tahu orang bahwa mereka telah melakukan sesuatu dengan baik, konstruktif jika memberi saran bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, dan negatif jika mengatakan bahwa mereka telah melakukan sesuatu dengan buruk (Armstrong, 2009). Umpan balik memperkuat perilaku efektif dan menunjukkan di mana dan bagaimana perilaku perlu diubah.

Manajemen kinerja memiliki karakteristik suatu sistem karena menyediakan informasi untuk ditampilkan (umpan balik) kepada orang-orang dalam pekerjaan mereka, yang membantu mereka memahami seberapa baik kinerjanya dan seberapa efektif perilaku mereka. Individu dapat didorong untuk memahami ukuran kinerja yang tersedia agar dapat mereka gunakan untuk memberi umpan balik kepada diri sendiri dan mengembangkan rencana mereka untuk meningkatkan ataupun perbaikan kinerja. Namun, akan selalu ada kebutuhan terhadap para manajer, rekan kerja dan, kadang-kadang, penasihat internal atau eksternal untuk memberikan umpan balik berdasarkan pengamatan dan pemahaman mereka sendiri. Jika terdapat kesalahan dalam penilaian, mereka harus diperlakukan sebagai kesempatan untuk belajar sehingga tidak terulang di masa depan.

Manajemen kinerja berbasis bukti bergantung pada umpan balik yang mengandalkan fakta bukan opini. Ini mengacu pada hasil, kejadian, insiden kritis, dan perilaku signifikan yang memengaruhi kinerja dengan cara tertentu. Umpan balik harus disajikan dengan cara yang memungkinkan individu mengenali dan menerima sifat faktualnya.

Lee (2005) juga menunjukkan bahwa walaupun banyak orang rancu pada keduanya, umpan balik dan penilaian berbeda secara fundamental. Umpan balik berbasis informasi, sedangkan dasar penilaian adalah penghakiman atau evaluasi. Selanjutnya, umpan balik adalah kegiatan yang sedang berlangsung, sedangkan penilaian bersifat periodik dan berbasis kejadian (tahunan).

Menurut Apruebo (2005:99), "*Feedback is information that athletes would receive from coach/trainer or environment regarding the level of their motor skill or performance. It serves as a ground work for the athletes learning development*". Umpan balik menurut Apruebo lebih menekankan kepada aktivitas latihan berkenaan dengan informasi dari pelatih terkait dengan tingkat motor skill atau penampilan atletnya sebagai dasar dalam mengembangkan penampilan atlet. Rink dan Judit E (1985:34) mengemukakan "*Feedback is sensory information that a person receives as a result of a response*". Umpan balik yang disampaikan oleh Rink menyatakan bahwa umpan balik lebih bersifat umum dan dimaknai dengan sensori

informasi yang diterima oleh seseorang sebagai hasil respon atas informasi yang diterima. Menurut Rusli Lutan (1988:300), “Umpan balik adalah pengetahuan yang diperoleh berkenaan dengan sesuatu tugas, perbuatan atau respons yang telah diberikan”.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa umpan balik (*feedback*) adalah sebuah informasi yang berhubungan dengan kemampuan manajemen dan pekerja untuk semakin meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh manajemen dan pekerja, dalam hal konteks manajerial dalam pengelolaan karyawan untuk menjalankan pekerjaannya. Informasi yang dimaksud adalah berkaitan dengan apa yang sudah dilakukan, bagaimana hasilnya, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya.

Apakah membuat umpan balik efektif? Intervensi umpan balik lebih mungkin bersifat efektif jika tetap menjaga perhatian karyawan pada sasaran dalam tingkat kinerja tugas. Sebaliknya, umpan balik paling tidak efektif jika menyebabkan pergeseran fokus ke tingkat pribadi (Denisi dan Kluger dalam Armstrong, 2009).

Fungsi Umpan Balik

Banyak ahli menyampaikan fungsi umpan balik dalam berbagai versi sesuai konteksnya. Fungsi *feedback* salah satunya adalah untuk menyampaikan motivasi, *reinforcement* (Harsono, 1988:89) atau *punishment* (Rusli Lutan, 1988; Apruebo, 2005). Penjelasan yang terjadi tentang kemampuan karyawan, apabila keunggulan dan kelemahan karyawan dibandingkan dengan karyawan yang lain, akan dapat membuat karyawan memacu dirinya untuk melakukan yang terbaik dari yang bisa dilakukannya. Kondisi kemampuan yang dimiliki karyawan akan menjadi sebuah daya untuk mendorong jika manajer dapat menyampaikan pesan dengan tepat. Hal itu dapat dilakukan melalui pemberian stimulus kerja agar karyawan semakin rajin bekerja.

Dalam konteks manajerial produksi, umpan balik juga sebagai penguatan atas tindakan atau perilaku yang sudah dilakukan karyawan. Jika perilaku karyawan itu sesuai dengan harapan manajer maka hal itu harus diperkuat untuk tetap dipelihara. Sebaliknya jika perilaku itu tidak sesuai dengan harapan manajer maka harus ada hukuman (*punishment*) agar perilaku itu tidak terjadi dan terulang kembali, dan perilaku itu mengarah pada tindakan yang sesuai dengan harapan manajer atau perusahaan.

Menurut Apruebo (2005:100) umpan balik juga merupakan penguatan (*reinforcement*). Apruebo menyatakan bahwa “*Reinforcement means any event that increase the probability that a particular response will re occur under similar consequences*”. *Reinforcement*

merupakan pemberian penguatan atas aktivitas yang telah dilaksanakan, sehingga kegiatan tersebut mampu dipertahankan dan memberikan respon yang sama pada kegiatan berikutnya bahkan dapat meningkat. Penghargaan kepada karyawan dapat diberikan berupa ungkapan-ungkapan pujian, sehingga tidak selalu memberikan dalam bentuk benda sebagai reward.

Berbagai Macam Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik menurut Apruebo (2005) dibagi menjadi dua macam yakni umpan balik intrinsik dan umpan balik ekstrinsik. *Intrinsic feedback* atau umpan balik intrinsik berhubungan tentang pengukuran nilai kepada individu tersebut mengenai karakter, sifat, kegiatan yang biasa diambilnya dan juga mengenai bagaimana kapabilitas yang dimilikinya. Contoh saja ketika melakukan suatu tugas, kegiatan yang dilaksanakan cocok terhadap apa yang diperintahkan atau tidak, terselesaikankah semua serangkaian kegiatan tersebut, kemudian bagaimana yang dirasakan ketika menggunakan peralatan atau mengukur tentang keseluruhan pekerjaan yang sistematis dengan susunan kegiatan yang harus dilaksanakan. Di sisi lain untuk pengertian dari umpan balik ekstrinsik yang muncul selain dari dalam individu tersebut. Contoh perbaikan yang berasal dari bos terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan, celaan dari teman sekantor. Feedback menurut Butler (1996 dalam Apruebo 2005) bisa berbentuk pengetahuan terhadap akibat, pengukuran secara objektif, pengendalian diri, penilaian dan memutar kembali video. Pendapat yang lain mengenai macam bentuk umpan balik dikemukakan oleh Adang Suherman (1998:124) sebagai berikut :

1. General dan Specific Feedback

General feedback atau umpan balik secara general contohnya berhubungan terhadap kegiatan secara general. Umpan balik umum dipakai dengan tujuan dapat meningkatkan pembelajaran bagi karyawan agar bisa lebih baik. Umumnya umpan balik diberikan dalam bentuk kata, misalnya : baik, keren, menakjubkan. Pemberian kata tersebut masih terlihat general, akibatnya belum bisa memberikan pengetahuan yang khusus kepada pegawai agar dapat meningkat kapabilitas dan bersikap lebih terampil.

Specific feedback ini menimbulkan pegawai memiliki pengetahuan terhadap apa yang seharusnya dia laksanakan. Umpan balik ini dikasihkan kepada pegawai yang sadar dengan perbuatan salah yang telah dilakukannya namun tidak mengetahui bagaimana cara mengatasinya.

2. Congruent dan Incongruent feedback

Congruent feedback merupakan umpan balik yang fokus terhadap kegiatan karyawan

yang sedang dikerjakan karyawan. Sedangkan yang berhubungan dengan bagian detail dari pekerjaan itu, disebut sebagai *incongruent feedback*.

3. *Simple Feedback*

Simple feedback yaitu umpan balik yang memperhatikan pada sisi ketrampilan di suatu waktu. *Simple feedback* terdiri dari beberapa keywords yang menunjukkan kegiatan akhir dan dilakukan berkali-kali terhadap kegiatan yang sedang dilakukan. Manfaat diterapkannya simple umpan balik yaitu bos atau pimpinan dapat dengan gampang dan detail untuk menyampaikan feedbacks disebabkan lebih focus pada suatu bagian tertentu dan lebih mudah pula pegawai untuk belajar dan mencoba menerapkan perbaikan yang diterima agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan sempurna serta pegawai dapat selalu mengaplikasikannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

4. Positif, Netral, dan Negatif *Feedback*

Jenis umpan balik yang lain dikemukakan oleh Suherman (1998:126) yaitu umpan balik positif, umpan balik netral, dan umpan balik negatif. Ketiga jenis umpan balik ini paling sering dijumpai dalam kegiatan pekerjaan karyawan dalam lingkungan perusahaan. Umpan balik positif adalah umpan balik yang diungkapkan dengan kata-kata bagus, menyenangkan, pintar, menarik, dan hebat. Umpan balik netral adalah umpan balik yang tidak merujuk secara khusus kepada karyawan yang melakukan kesalahan, tetapi secara netral mengingatkan kepada seluruh karyawan yang sedang melakukan pekerjaan tersebut. Umpan balik negatif adalah lawan dari umpan balik positif. Meskipun jarang dianjurkan, karena dikhawatirkan akan merusak kepercayaan diri karyawan, tetapi pemberian *negatif feedback* dapat dilakukan dengan cara implisit (tidak langsung); diberikan pada karyawan yang tidak mengerti setelah beberapa kali diberikan umpan balik; diberikan pada karyawan yang tidak memperhatikan penjelasan atasan atau manajernya.

Pemberian jenis umpan balik harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan terkait dengan tingkat perkembangan psikososial karyawan. Pemberian umpan balik yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat mengurangi dampak negatif tersebut. Fungsi umpan balik adalah membantu karyawan untuk menilai penampilan yang tidak dapat dilihat dan dirasakan oleh dirinya sendiri (Suherman,1998). Fungsi umpan balik yang lain yang paling sering digunakan adalah sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Dalam ungkapan yang singkat Rink (1985:35) mengemukakan "*Feedback often serves as motivational function*". Ungkapan yang sama dikemukakan oleh Rink (1985:34), "*Feedback*

servethree functions: (1) informing, (2) reinforcing, dan (3) motivating. Maksudnya umpan balik itu memiliki tiga fungsi yaitu pemberitahuan atau informasi, penguatan, dan motivasi.

5. *Umpan balik Sistem Pakar*

Cara lain adalah dengan menggunakan sistem umpan balik sistem pakar. Sistem ini dibangun dengan mengekstrak pengetahuan yang relevan dari pakar manusia dan menghasilkan 'aturan praktis' untuk menangani situasi tertentu (Armstrong, 2009). Sistem pakar memberikan panduan kepada para manajer tentang bagaimana menghadapi berbagai jenis orang dan situasi yang akan mereka hadapi saat melakukan tinjauan kinerja yang melibatkan pemberian umpan balik.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2008) jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Peneliti tertarik untuk menggunakan jenis penelitian ini dikarenakan peneliti ingin mendeskripsikan dan menggambarkan Sistem Pakar Sebagai Umpan Balik Penilaian Kinerja Karyawan pada Pt Multistrada Arah Sarana, Tbk.

Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Menurut Bungin (2007), jenis data kualitatif yang diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Jenis data ini biasanya merupakan keterangan–keterangan yang berasal dari data, yang nantinya setelah diolah hasilnya berupa kesimpulan–kesimpulan. Definisi jenis data kualitatif ini menurut Moleong (2002), data kualitatif merupakan data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan. Data kualitatif ini berupa kalimat-kalimat dan tidak berbentuk angka atau bilangan.

Teknik Pengumpulan Data

Ada berbagai macam metode pengumpulan data. Yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini, dipilih metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2008: 63) ada empat macam cara pengumpulan data penelitian kualitatif ini, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik

pengumpulan data wawancara dengan bapak Moh Zein Saleh MH selaku HRD pada PT Multistrada Arah Sarana, Tbk

Menurut Moleong (2002: 186), Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara sebagai yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Melalui cara ini, peneliti akan berperan sebagai pewawancara yang menanyakan pertanyaan kepada sumber informasi yang mempunyai peran dalam perusahaan yang akan diteliti.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 macam, yaitu: (a) Data Primer, merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Sumber pertama dari penelitian ini bersumber dari wawancara yang dilakukan kepada nara sumber. (b) Data sekunder, yang merupakan semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti. Data yang diperoleh secara tidak langsung misalnya data yang didapatkan dari media lain, termasuk dokumen – dokumen yang berasal dari perusahaan. Data sekunder yang digunakan seperti dokumen *company profile* perusahaan.

Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian ini digunakan teknik *purposive sampling* untuk menentukan orang-orang yang akan dijadikan sebagai narasumber. Berdasarkan buku yang ditulis oleh Suharyadi dan Purwanto (2009) *purposive sampling* adalah penarikan sampel dengan pertimbangan tertentu yang didasarkan pada kepentingan atau tujuan penelitian. Peneliti memilih narasumber yang diperkirakan mampu untuk memberikan informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Pemilihan nara sumber didasarkan pada kepentingan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki nara sumber yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun narasumber dalam penelitian ini adalah rekan kerja, atasan, bawahan, dan klien.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah *interactive model*. Teknik ini diperkenalkan oleh Miles dan Huberman (1994). Teknik analisis ini terdiri dari tiga komponen penting, yaitu: (1) Reduksi Data (*data reduction*), dalam reduksi data, peneliti tidak hanya sekedar membuang data yang tidak diperlukan tetapi merupakan bagian upaya penyaringan data dalam proses analisa data. Dalam proses ini peneliti melakukan pengeditan (*editing*), pengelompokan, dan meringkas data. (2) Penyajian Data (*data display*), penyajian

data merupakan langkah – langkah mengorganisasikan data yakni menjalin kelompok data yang satu dengan kelompok data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar – benar dilibatkan dalam satu kesatuan. Penyajian data ini dapat dilengkapi dengan gambar – gambar dan diagram sehingga dapat menunjukkan keterkaitan antara gejala satu dengan gejala lain. (3) Penarikan serta pengujian kesimpulan (*drawing and verifying conclusion*), penarikan serta pengujian kesimpulan disini bertujuan untuk mengkonfirmasi, mempertajam, atau mungkin merevisi kesimpulan – kesimpulan yang telah dibuat untuk sampai pada kesimpulan final berupa proposisi – proposisi ilmiah mengenai gejala atau realitas yang diteliti.

Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif deskriptif ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data yang digunakan. “Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang diluar data itu untuk keperluan pengecekan sebagai pembanding terhadap data itu” (Moleong, 2002). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, teknik ini dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap data yang sudah diperoleh dengan melalui sumber lain. Dengan memeriksa data dari sumber lain dapat diketahui data yang diperoleh dari sumber pertama benar adanya atau tidak (Sugiyono, 2008).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu faktor penting dalam manajemen kinerja adalah pemberian umpan balik atau review dalam proses produksi. Tujuannya adalah untuk menjaga agar proses produksi berjalan dengan baik dan lancar untuk menghasilkan jumlah barang yang telah ditarget demi memenuhi kebutuhan pasar. Manajemen kinerja berbasis bukti bergantung pada umpan balik yang mengandalkan fakta bukan opini. Pemberian jenis umpan balik harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan terkait dengan tingkat perkembangan psikososial karyawan.

Pemberi umpan balik adalah rekan, atasan, bawahan, klien, dan juga dirinya sendiri. Umpan balik selanjutnya dapat disampaikan oleh fasilitator yang kompeten agar penerima umpan balik dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan dirinya, sehingga selanjutnya dapat menetapkan tujuan dan target perbaikan di masa mendatang agar kinerja kepemimpinannya menjadi lebih efektif. Agar pencatatan umpan balik dan *follow up* pelaksanaan tujuan yang

telah dibuat terkait dengan umpan balik yang diberikan, ada baiknya jika pengelola program manajemen talenta menyediakan sebuah buku yang secara khusus mencatat rekam jejak para peserta.

Implementasi Umpan Balik Sistem Pakar

Manajemen PT Multistrada Arah Sarana, Tbk berada pada kondisi yang harus diselesaikan dengan bijak dan harus diputuskan segera. Hal ini dikarenakan menyangkut proses produksi, sehingga tidak bisa dibiarkan berlarut-larut. Di satu pihak, perusahaan tersebut ingin mendapatkan masukan dari karyawan, terutama dalam lini produksi karena bagaimanapun karyawanlah yang paling memahami seluk beluk proses produksi beserta permasalahan dan hambatan yang terjadi setiap hari. Masukan dari karyawan merupakan informasi yang sangat berharga bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang tepat dan strategis demi menjaga stabilitas dan kualitas produksi ban Achilles.

Di sisi lain, pengalaman menunjukkan bahwa tidak semua masukan dari karyawan memiliki tujuan yang sama dengan manajemen. Beberapa kali ditemui kasus bahwa mesin yang dinyatakan tidak dapat berfungsi maksimal ternyata tidak mengalami kendala apa-apa sehingga kecenderungan yang disimpulkan manajemen adalah bahwa alasan tersebut dibuat untuk mengurangi beban kerja karyawan.

Hal ini sangat disayangkan karena tanpa disadari dapat menghambat komunikasi dua arah antara manajemen dengan karyawan. Manajemen perlu memberi umpan balik pula kepada karyawan bahwa tindakan tersebut dapat mengganggu kelancaran proses produksi. Namun, seperti disampaikan dalam Armstrong (2009), umpan balik yang diberikan manajemen kepada karyawan belum tentu menjadi hal yang positif. Umpan balik dapat bersifat konstruktif jika manajemen mampu menjelaskan kepada karyawan bahwa tindakan tersebut akan mempengaruhi proses produksi, dan jika jumlah ban yang diproduksi berkurang, maka perusahaan tidak dapat memenuhi pesanan. Akibatnya tentu tidak diinginkan oleh semua pihak, termasuk para karyawan sendiri.

Kesadaran bahwa perilaku tersebut dapat merugikan diri mereka sendiri perlu dijelaskan kepada karyawan. Namun, di sisi lain manajemen juga perlu mengetahui apakah memang target beban tersebut tidak layak diberikan kepada karyawan. Atau, bisa jadi memang mesin yang digunakan mengalami masalah sehingga menyulitkan karyawan memenuhi target produksi padahal mereka sudah bekerja dengan maksimal. Oleh karena itu, PT Multistrada Arah Sarana, Tbk menyiasati dengan BCI atau *Business Continuous*

Improvement. Ini adalah unit tersendiri yang bertanggung jawab langsung kepada manajemen. Unit ini bertanggung jawab untuk menganalisis penyebab terjadinya kendala dalam berbagai proses yang berjalan—terutama proses produksi.

Artinya, jika karyawan memberikan laporan mengenai kendala yang dihadapi di lapangan, BCI akan diturunkan ke lapangan untuk menganalisis kejadian yang sebenarnya. Bukan tidak mungkin kendala yang dihadapi memang benar-benar terjadi. Misalnya, kondisi mesin atau peralatan yang tidak sesuai dengan spesifikasi ketika alat tersebut dibeli. Hasil temuan BCI ini akan menjadi bahan untuk memberikan evaluasi kepada pihak yang bersangkutan, misalnya vendor peralatan tersebut. BCI juga mungkin mendapati bahwa hambatannya adalah dari pihak karyawan itu sendiri. Mungkin berupa ketidakmampuan menggunakan alat, atau masalah lain, yang nantinya dapat dilaporkan untuk ditindaklanjuti oleh pihak manajemen.

Armstrong (2009) menyebutkan tentang sistem pakar, yaitu sistem yang dibangun dengan mengekstrak pengetahuan yang relevan dari pakar dan menghasilkan 'aturan praktis' untuk menangani situasi tertentu. Dalam konteks PT Multistrada, BCI merupakan sistem pakar yang dapat memberikan panduan kepada para manajer tentang bagaimana menghadapi berbagai jenis orang dan situasi yang akan mereka hadapi saat melakukan tinjauan kinerja yang melibatkan pemberian umpan balik (Armstrong, 2009).

Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Armstrong, PT Multistrada merasakan benar manfaat sistem umpan balik pakar dalam bentuk BCI ini. BCI adalah tim yang terdiri dari orang-orang dengan berbagai keahlian sehingga mereka dapat memberikan saran praktis dari ahlinya untuk situasi yang dihadapi oleh manajer. Dengan demikian, BCI juga memfasilitasi para manajer dengan pembelajaran secara langsung. Bagi manajer yang belum berpengalaman, pengetahuan yang mereka dapatkan dari analisis tim BCI membuat mereka bertambah wawasan dalam waktu cepat.

Selain itu, karena BCI merupakan bagian dari PT Multistrada itu sendiri, maka kapanpun dibutuhkan BCI dapat segera digerakkan. Hal ini memudahkan PT Multistrada dalam mengelola hambatan dan mencari solusinya.

Keuntungan dan Kelemahan Umpan Balik Sistem Pakar

Keuntungan dari umpan balik sistem pakar adalah diantaranya adalah memberikan saran praktis pakar mengenai umpan balik yang sesuai dengan situasi yang dihadapi oleh manajer. Sistem tersebut juga dapat memfasilitasi pembelajaran dengan pengalaman

langsung. Selain itu, memungkinkan manajer yang tidak berpengalaman menjadi efektif dengan cepat. Manfaat lainnya adalah waktu dan frekuensi penggunaan bisa dikendalikan oleh pengguna. Disamping hal-hal tersebut itu, metode penggunaan sistem juga bisa dipelajari dengan cepat.

Kelemahannya dari umpan balik sistem pakar diantaranya adalah saran mungkin terlalu umum untuk diterapkan. Sistem mengandalkan masukan dari pengguna mengenai faktor-faktor seperti kepribadian individu terhadap umpan balik yang harus diberikan, yang mungkin subjektif, tidak akurat, dan menyesatkan. Di samping itu sistem ini terlalu memformalkan apa yang pada dasarnya merupakan proses informal dan berada dalam bahaya pemrograman mekanis penyediaan umpan balik. Hal lainnya adalah sulit untuk menemukan paket yang sesuai, termasuk mengenai biayanya.

Karakteristik umpan balik Efektif

Penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan menggunakan responden yang sangat bervariasi dengan menggunakan model penelitian kualitatif, kuantitatif ataupun gabungan kualitatif dan kuantitatif. Berikut ini adalah rincian hasil tinjauan tentang karakteristik dari umpan balik yang efektif. Sebuah penelitian kualitatif telah dilakukan untuk menjawab lima pertanyaan tentang umpan balik, salah satunya tentang apa sebenarnya umpan balik efektif itu. Hasil yang didapatkan tentang persepsi umpan balik yang efektif meliputi aspek:

1. Isi dari umpan balik sifatnya khusus dan tentang pengenalan yang positif.
2. Cara penyampaian umpan tepat waktu, model tertulis atau lisan, secara pribadi dan tidak menghakimi.
3. Interaksi dengan pemberi umpan balik seperti kesempatan untuk memberikan respon terhadap umpan balik atau konfirmasi lanjut tentang isi umpan balik. Colleti LM (2000) menunjukkan bahwa mahasiswa lebih suka untuk mendapatkan umpan balik segera sesudah penilaian dan umpan balik diberikan langsung oleh penilainya sesudah kinerja kepaniteraan klinik di bagian bedah.

Penelitian lain tentang umpan balik telah dilakukan di lima institusi pendidikan dokter di Ontario yang menggunakan kurikulum belajar berdasarkan masalah. Hasilnya menunjukkan bahwa mahasiswa lebih senang menerima umpan balik yang bersifat perorangan dan merasa itu sangat bermanfaat bagi mereka. Budaya memberikan umpan balik sudah biasa mereka lakukan. Lagipula, dalam perspektif mahasiswa, umpan balik yang efektif sebaiknya diberikan segera atau paling lambat 2 minggu sesudah ujian tertulis,

diberikan oleh dosen yang ahli, bersifat sederhana dan berkaitan langsung dengan tugas yang dikerjakan mahasiswa. Colleti LM (2000;90)

Sumber dari Umpan Balik

Kredibilitas pemberi umpan balik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi cara penerimaan umpan balik. Umpan balik dari seorang yang belum berpengalaman cenderung diabaikan. Bing-You RG (1997:19) mengatakan ada empat kategori yang dihubungkan dengan kredibilitas pemberi umpan balik yaitu:

- a. Persepsi penerima umpan balik terhadap karakteristik pemberi umpan balik seperti kurangnya rasa percaya dan hormat, kurangnya tingkat pengetahuan, kurangnya pengalaman;
- b. Pengamatan penerima umpan balik terhadap tingkah laku pemberi umpan balik misalnya kurangnya perhatian, menjaga jarak, jeleknya keterampilan hubungan interpersonal;
- c. Isi dari umpan balik seperti menitikberatkan umpan balik pada hal yang kurang perlu, atau umpan balik yang tidak sesuai dengan kenyataan;
- d. Metode penyampaian umpan balik seperti bersifat menghakimi, diberikan dalam konteks kelompok.

Herlina I.S. dkk (2012) mengungkapkan karakteristik umpan balik efektif yang teridentifikasi adalah umpan balik yang positif, spesifik, bersifat pribadi, tepat waktu, tidak menghakimi, ada interaksi dengan pemberi umpan balik, diberikan segera, dari sumber yang ahli, sederhana dan berorientasi pada tugas yang diberikan. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian umpan balik meliputi isi dari umpan balik, cara penyampaian, kredibilitas dari pemberi umpan balik dan pelatihan.

Pelaksanaan umpan balik dilakukan pada setiap tahapan kegiatan dimana talenta dihadapkan pada tugas memimpin, baik memimpin tim dalam melaksanakan proyek atau tugas tertentu dan saat *on the job training*. Pemberi umpan balik adalah rekan, atasan, bawahan, klien, dan juga dirinya sendiri. Umpan balik selanjutnya dapat disampaikan oleh fasilitator yang kompeten agar penerima umpan balik dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan dirinya, sehingga selanjutnya dapat menetapkan tujuan dan target perbaikan di masa mendatang agar kinerja kepemimpinannya menjadi lebih efektif. Agar pencatatan umpan balik dan follow up pelaksanaan tujuan yang telah dibuat terkait dengan umpan balik yang diberikan, ada baiknya jika pengelola program manajemen talenta menyediakan sebuah buku yang secara khusus mencatat rekam jejak para peserta.

E. KESIMPULAN

Kesimpulan

Hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa umpan balik yang efektif sesuai dengan artikel non penelitian yang dipublikasikan lebih dahulu. Hesketh EA (2002:24). Karakteristik dari umpan balik efektif yang telah diidentifikasi sebelumnya adalah: (a) waktu yang tepat yang berarti umpan balik menjadi bagian dari kegiatan rutin harian, dengan waktu yang disepakati bersama antara pemberi dan penerima umpan balik dan dilakukan dekat dengan kegiatan yang mendasari umpan balik itu diberikan (b) didasarkan pada data atau observasi langsung pemberi umpan balik (c) menggunakan bahasa yang tidak menghakimi. (d) didasarkan pada hal spesifik dan bukan umpan balik umum (e) difokuskan pada kegiatan yang dilakukan mahasiswa dan bukan pada kepribadiannya (f) mahasiswa diberikan kesempatan sebelumnya untuk mengomentari kinerja mereka sendiri.

Keberadaan umpan balik dalam proses manajemen kinerja tidak selalu positif. Sering pula umpan balik menjadi sarana bagi karyawan untuk mengurangi beban kerjanya atau melaporkan sesuatu hal yang dapat memperlambat laju operasional perusahaan, karena itu dibutuhkan keberadaan pihak ketiga yang terdiri dari para pakar, orang-orang yang memiliki kompetensi tinggi pada bidangnya masing-masing. Meskipun keberadaan tim pakar ini dapat dianggap sebagai penentu, namun sebenarnya posisi mereka adalah untuk memberikan umpan balik yang profesional. Keputusan akhir tetap berada di tangan manajemen.

Umpan balik menjadi bagian dari proses belajar mengajar dimana dapat berfungsi sebagai katalis untuk meningkatkan pencapaian karyawan melalui motivasi dan usaha. Dengan umpan balik, kesalahan dapat dikoreksi dan kinerja yang baik dapat dipertahankan. Di samping itu pula, dengan ketidak-hadiran umpan balik, Karyawan mungkin tidak menerima informasi kunci yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui perubahan perilaku.

Saran

Untuk pengembangan ke depan, manajemen perusahaan harus memperhatikan dengan baik setiap pemberi umpan balik dengan dengan cara memberikan pelatihan. Fernando N, Cleland J, Mc Kenzie H, Cassar K dalam Herlina I.S.dkk, secara retrospektif mengeksplorasi faktor yang menentukan ketepatan umpan balik bagi mahasiswa kedokteran sesudah penilaian mini-clinical evaluation exercise” (Mini-CEX). Mereka mengidentifikasi kurangnya

pengalaman penilai, lebih khusus penilai yang “non akademik” mempengaruhi proses pemberian umpan balik, sehingga pelatihan pemberi umpan balik sangat diperlukan. Walaupun penelitian ini dilakukan hanya pada satu kondisi klinik sehingga agak sulit untuk menarik kesimpulan umum, hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang kurangnya umpan balik dari dosen bagi mahasiswa kedokteran secara tidak langsung juga disebabkan oleh kurangnya pelatihan tentang cara pemberian umpan balik.

Sebuah penelitian dengan metode campuran (metode kualitatif dan kuantitatif) menggunakan survei, diskusi kelompok terarah dan diskusi sesudah survei telah dilakukan pada mahasiswa tahap akademik dan dosen Universitas Kedokteran Internasional di Malaysia. Penelitian ini menegaskan perlunya pelatihan bagi para pemberi umpan balik dan mengusulkan pelatihan ini menjadi aktifitas rutin untuk pengembangan sumber daya manusia di fakultas.

DAFTAR PUSTAKA

- Apruebo, Roxel A. (2005). *Sport pshicology*. Manila: UST Publishing House
- Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 4th edition. Kogan Page. London
- Bing-You RG, Paterson J, Levine MA. (1997). *Feedback falling on deaf ears: residents' receptivity to feedback tempered by sender credibility*. Medical Teacher.
- Bungin, B. (2007). *Analysis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta PT.Raja Grafindo Persada.
- Colleti LM. (2000). Difficulty with negative feedback: face to face evaluation of Junior medical student clinical kinerjance results in grade inflation. *Journal of Surgical Research*.
- Herlina I.S. Wungouw & Diana V. Doda. (2012). *Peran Umpan Balik Bagi Mahasiswa Kedokteran*. Fakultas Kedokteran Universitas Sam Ratulangi Manado Sulawesi Utara
- Hesketh E.A, & Laidlaw J.M. (2002). *Developing the instinct: feedback*. Medical Teacher.
- Lee, I. (2005). *Ennhancing the effectiveness off Teacher Feedback in the secondary writing classroom*". Chinese University of Hongkong
- Miles, M.B & Huberman, A.M (1994). *Qualitative & Analysis*, 2th ed.USA: Sage Publication.
- Moleong Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda karya
- Rink, Judit E. (1985) *Teaching Phisycal Education for Learning*. ST. Louis Time Mirror/Mosby.
- Suherman, Adang. (1998). *Umpan Balik, Strategi Belajar Mengajar Pendidikan Jasmani dan Kesehatan*
-

Suharyadi dan Purwanto (2009). *Statistika untuk ekonomi dan keuangan Modern*, edisi 2 buku 2. Jakarta: Salemba Empat

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA