

METODE UMPAN BALIK 360 DERAJAT UNTUK MENGEMBANGKAN KEPEMIMPINAN DALAM TALENT MANAGEMENT SYSTEM

Ika Zenita Ratnaningsih

ikazenita@yahoo.com

Fakultas Psikologi - Universitas Diponegoro

(disampaikan dalam Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta, Semarang, 23-24 September 2011, dimuat dalam proceeding, ISBN : 978-979-097-184-4)

Pencapaian keunggulan kompetitif di era persaingan bebas menjadi sesuatu yang mutlak bagi suatu organisasi. Hal tersebut dapat dicapai jika pemimpin mampu mengambil keputusan strategis yang akan berdampak bagi kelangsungan hidup organisasi. Pemimpin juga diharapkan mampu membuat bawahannya memiliki kepuasan dan keterikatan kerja. Tujuan tulisan ini adalah melakukan tinjauan terhadap metode umpan balik 360 derajat dalam rangka pengembangan kemampuan kepemimpinan dalam *talent management*. Pada sebuah program umpan balik, para pemimpin menerima informasi mengenai keterampilan atau perilaku mereka dari kuesioner yang diisi oleh orang lain yang berinteraksi sehari-hari dalam pekerjaannya, seperti bawahan, rekan selevel, atasan dan terkadang beberapa orang luar seperti klien. Umpan balik 360 derajat dapat digunakan untuk tujuan pengembangan, penilaian, seleksi dan memfasilitasi perubahan organisasi. Keuntungan dari penggunaan sistem ini adalah meningkatkan kesadaran akan peta kekuatan dan kelemahan pada penerima umpan balik, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, mendorong pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan efektivitas dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanya perubahan.

Kata Kunci : umpan balik 360 derajat, kepemimpinan, *talent management*

PENDAHULUAN

Era persaingan bebas telah ada di depan mata, keunggulan kompetitif telah menjadi prasyarat mutlak agar sebuah organisasi mampu bertahan dalam gejolak perubahan yang akan terjadi. Pertumbuhan ekonomi akan mengubah peta persaingan antar perusahaan, persaingan terjadi bukan hanya untuk merebut pelanggan tetapi juga untuk merebut calon pemimpin masa depan yang memiliki talenta terbaik.

Perubahan organisasi dan perkembangan bisnis seringkali berjalan melampaui kesiapan organisasi untuk menyediakan calon pemimpin masa depan yang bertalenta, hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan yang terus berkembang. Oleh karena itu, organisasi perusahaan sebaiknya tidak hanya mampu merekrut kandidat bertalenta namun juga memiliki strategi pengembangan bagi kandidat bertalenta untuk menjadi calon pemimpin masa depan. Bagi perusahaan yang memiliki nilai dan budaya organisasi yang kuat, strategi pengembangan mutlak diperlukan, karena suksesi kepemimpinan akan lebih baik jika dipersiapkan dari internal perusahaan (Martono, 2010). Kandidat yang berasal dari

internal perusahaan dapat dipastikan akan memiliki nilai-nilai perusahaan yang telah tertanam dan menjadi karakter pribadi.

Proses menyiapkan pemimpin masa depan adalah sesuatu hal yang penting, karena pemimpin merupakan pengambil keputusan dan pembuat kebijakan yang sifatnya strategis. Keputusan yang diambil seorang pemimpin akan membawa dampak yang besar bagi organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan juga merupakan suatu hal yang penting karena mampu menciptakan dan mendayagunakan kemampuan orang, memberikan arah dan sekaligus mensinergikan usaha-usaha yang dilakukan. Hal ini adalah indikator awal dari prospek suatu perusahaan (Batanao, 2010). Kualitas kepemimpinan di semua tingkatan memiliki dampak yang sangat besar bagi jalannya organisasi perusahaan sehari-hari.

Pola rekrutmen dan pengembangan bagi kandidat bertalenta untuk diproyeksikan menjadi calon pemimpin masa depan menjadi hal mendasar dalam mempersiapkan kandidat yang sesuai bagi perusahaan. Kurang bijaksana jika sebuah organisasi memiliki pandangan bahwa seorang pemimpin dapat muncul begitu saja. Perhatian kepada kegiatan rekrutmen dan pengembangan kepemimpinan sudah selayaknya menjadi perhatian semua pihak dan diadopsi secara luas oleh pemegang kekuasaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Pella & Inayati, 2011).

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Talenta

Talenta adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Orang-orang dengan talenta terbaiklah yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin di masa mendatang dan akan membawa organisasi menuju masa depan yang lebih baik. Mereka merupakan aset untuk melaksanakan visi, misi dan strategi sebuah organisasi. Diyakini bahwa pengelolaan manajemen talenta yang baik akan mengarah kepada kinerja yang tinggi.

Lewis dan Heckman (2006) menyebutkan beberapa perspektif mengenai definisi *talent management* (manajemen talenta). Perspektif pertama, *talent management* dipandang sebagai salah satu tipe praktek HRD (*Human Resources Department*), dalam berbagai kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan manajemen suksesi. Perspektif yang kedua menjelaskan bahwasanya manajemen talenta berfokus pada konsep mengenai *talent pool*. *Talent management* adalah serangkaian proses yang dirancang untuk menjamin ketersediaan karyawan sesuai dengan pekerjaannya dalam organisasi. Sementara pada perspektif yang ketiga, *talent management* dipandang berfokus pada *talent* secara umum, tanpa mempertimbangkan batas-batas organisasi atau posisi tertentu.

Menurut Pella dan Inayati (2011), manajemen talenta dapat diartikan sebagai sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekumpulan manusia yang berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah

dan terintegrasi, dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi.

Menurut Pella dan Inayati (2011), manfaat dari pelaksanaan program manajemen talenta tersebut diantaranya adalah : a.) Tersedianya karyawan yang mencapai potensi terbaik secara terus menerus, b.) Meningkatnya kemampuan perusahaan menjawab tantangan bisnis masa depan, c.) Meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memasuki wilayah pasar baru, Meningkatnya kemampuan perusahaan untuk bergerak maju mengungguli kompetitor, d.) Berkembangnya reputasi publik terhadap perusahaan untuk menjadi tempat bekerja yang unggul, e.) Memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan.

Pada praktiknya, manajemen talenta dilakukan oleh para pemimpin dalam perusahaan. Peserta dalam program manajemen talenta merupakan individu yang memiliki karakter pribadi sesuai dengan kompetensi kepemimpinan unik yang dibutuhkan perusahaan, berkinerja memuaskan, dan berpotensi tinggi. Para peserta tersebut kemudian dikembangkan melalui pelatihan dan penugasan untuk mengembangkan kapabilitas dan kontribusinya pada perusahaan pada level tertinggi.

Pelaksanaan sistem manajemen talenta bukanlah sebuah kegiatan sekali jadi, sehingga ada beberapa tahapan yang perlu diperhatikan (Pella & Inayati, 2011). Berikut ini adalah tahapan sistem manajemen talenta :

1.) Menetapkan kriteria talenta (*talent criteria*).

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap ini adalah identifikasi posisi kunci dan penetapan kriteria calon pemimpin berkualitas. Kriteria tersebut berisi kualitas pribadi, pengetahuan bisnis, pengalaman karier, kinerja dan potensi.

2.) Menyeleksi kelompok pusat pengembangan talenta (*talent pool selection*).

Kegiatan awal pada tahap ini adalah koleksi dan identifikasi, kemudian dilakukan seleksi talenta ke dalam pusat pengembangan talenta. Kandidat didapatkan dari berbagai posisi, jabatan, dan level karyawan untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Kandidat bisa berasal dari internal maupun eksternal organisasi/perusahaan.

3.) Membuat program percepatan pengembangan talenta (*talent acceleration development program*).

Agenda kegiatan pada tahapan ini adalah merancang, merencanakan, dan mengeksekusi program pengembangan yang dipercepat yang diberikan pada setiap peserta program manajemen talenta.

4.) Mengevaluasi posisi kunci (*key position assignment*).

Penugasan dan penempatan peserta program manajemen talenta yang lulus uji kelayakan kepemimpinan merupakan kegiatan pada tahapan ini.

5.) Mengevaluasi kemajuan program (*monitoring program*).

Pada tahap ini dilakukan kegiatan untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan yang ada.

Penulis selanjutnya akan membatasi pembahasan pada tahap yang ketiga yaitu, membuat program percepatan pengembangan talenta (*talent acceleration development program*). Tahapan ini terdiri atas tiga langkah kelompok kegiatan pengembangan, yaitu :

- a) Mendesain dan melaksanakan pembelajaran formal (*formal learning*).
- b) Merancang dan mengimplementasikan pengayaan dan pengalaman (*experience enrichment*).
- c) Melakukan umpan balik dan pembimbingan (*feedback & coaching*).

Lebih spesifik lagi, penulis akan menguraikan tentang metode umpan balik 360 derajat sebagai sebuah alat pengembangan kepemimpinan dalam konteks program manajemen talenta.

Umpan Balik

Umpan balik adalah alat bantu manajemen paling murah dan berharga, namun masih kurang digunakan. Umpan balik memberikan gambaran seberapa banyak informasi yang diterima karyawan terkait kinerjanya. Pada pelaksanaan manajemen talenta, kegiatan umpan balik memiliki fungsi kontrol apakah yang dilakukan peserta program talenta telah benar, apakah langkah yang dilakukan untuk mengakuisisi kompetensi telah berjalan di jalur yang benar, dan sejauhmana peserta program talenta telah mencapai target (Pella & Inayati, 2011).

Kegiatan umpan balik ini merupakan salah satu area kegiatan yang memotivasi bagi seorang individu dalam organisasi, karena umpan balik memiliki nuansa positif dan korektif. Umpan balik positif membantu memotivasi karyawan dengan cara mengenali dan mengakui usaha yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya. Umpan balik berupa pengakuan dan pujian sama maknanya dengan penghargaan berupa uang sebagai sebuah insentif yang kuat. Umpan balik membantu karyawan untuk mengenali area yang masih perlu dikembangkan dan memberikan informasi yang bernilai konstruktif.

Sebagai calon pemimpin yang baik, hendaknya individu memiliki pandangan dan sikap yang positif terhadap kegiatan umpan balik. Penerimaan diri terhadap umpan balik yang diberikan oleh orang lain akan membuat seorang pemimpin membuat keputusan dan strategi kerja yang lebih efektif.

Umpan Balik 360 Derajat

Metode umpan balik 360 derajat adalah proses dimana seorang karyawan menerima informasi tentang bagaimana dirinya dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi sehari-hari di dalam pekerjaannya. Umpan balik 360 derajat disebut juga dengan *multirater feedback*, *multi source feedback*, atau *multisource assessment*. Intinya adalah umpan balik berasal dari seputar karyawan, dimana penggunaan 360 derajat berarti derajat lingkaran penuh dengan karyawan berada di pusatnya. Dengan demikian umpan balik datang dari beberapa arah sekaligus, yaitu dari bawahan, rekan, dan atasan. Termasuk di dalamnya adalah asesmen diri. Beberapa perusahaan menambahkan umpan balik dari pihak eksternal, seperti dari pelanggan dan pemasok atau pihak terkait lain (Yukl, 2006; Pella & Inayati, 2011).

Kegiatan pemberian umpan balik biasanya digunakan untuk menanyakan pertanyaan yang mencakup berbagai kompetensi dalam bekerja. Bentuk umpan balik berupa pertanyaan-pertanyaan yang diukur pada skala rating untuk lebih memahami dimana seseorang harus memfokuskan diri untuk meningkatkan kompetensinya.

Pendekatan umpan balik 360 derajat merupakan sebuah pembaruan dibandingkan dengan umpan balik ke atas (*upward feedback*) yang membahas masukan dari bawahan kepada manajernya, atau umpan balik ke bawah (*downward feedback*) yang memberikan karyawan masukan hanya dari manajer atau atasannya. Umpan balik 360 derajat dapat dikelompokkan menjadi empat berdasar kegunaannya, yaitu sebagai alat pengembangan, sebagai alat penilaian, sebagai alat seleksi dan sebagai alat untuk memfasilitasi perubahan organisasi (Yukl, 2006; Lepsinger & Lucia, 2004; Turnow & London, dalam Zentis, 2007; Turnow & London, dalam Sari, 2011).

Keuntungan dari penggunaan metode umpan balik 360 derajat ini diantaranya adalah, meningkatkan kesadaran akan peta kekuatan dan kelemahan pada penerima umpan balik, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, mendorong pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan efektivitas dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanya perubahan (Atwater & Brett, 2005).

Ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dalam menggunakan metode umpan balik 360 derajat dalam konteks budaya, diantaranya adalah adanya perasaan takut mendapat umpan balik. Individu dapat merasa takut mendapat umpan balik karena ia berada dalam budaya yang tidak biasa menggunakan umpan balik secara konstruktif. Oleh karena itu, sebelum mulai mengimplementasikan metode umpan balik 360 derajat ini, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan, yaitu tahap persiapan, tahap administrasi dan tahap *follow up* (Fleenor & Prince, 1997).

Persiapan dilakukan pada organisasi dan juga karyawan yang akan melaksanakan kegiatan umpan balik. Pada awalnya perlu dirumuskan tujuan dari pelaksanaan program

umpan balik, misalnya untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan. Kemudian setelah itu perlu dipilih tipe instrumen yang akan digunakan, dan menyiapkan individu yang akan terlibat dalam proses tersebut.

Pemilihan tipe instrumen yang digunakan akan dapat mempengaruhi hasil asesmen yang dilakukan. Ada 3 tipe instrumen yang dapat digunakan, yang pertama adalah instrumen yang mengukur kemampuan ataupun kompetensi yang sifatnya generik, yang kedua instrumen dikembangkan secara khusus oleh konsultan atau pihak luar, dan yang ketiga adalah instrumen yang dikembangkan secara internal untuk posisi yang spesifik. Pemilihan instrumen dapat dilakukan dengan mempertimbangkan biaya dan reliabilitas serta validitas instrumen.

Individu yang terlibat dalam kegiatan umpan balik juga perlu disiapkan dengan cara menginformasikan bagaimana umpan balik akan digunakan, melatih para rater untuk menghindari rating error, melatih individu yang akan di rating dan menyiapkan individu yang akan menerima umpan balik.

Tahap selanjutnya adalah tahap administrasi pelaksanaan umpan balik. Shaver dalam Fleenor & Prince (1997) menyebutkan bahwasanya desain dan administrasi asesmen akan mempengaruhi hasil dari proses umpan balik. Pada umumnya instrumen umpan balik 360 derajat disusun dalam bentuk skala, namun ada pula yang menyertakan pertanyaan terbuka di dalamnya agar lebih banyak informasi yang didapatkan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, umpan balik didapatkan dari multi sumber. Sumber umpan balik atau yang sering disebut rater, sebaiknya rater adalah orang yang dapat mengobservasi perilaku dan kinerja pemimpin/individu yang diberikan umpan balik. Sebuah penelitian menyebutkan bahwa jangka waktu pengenalan penilai terhadap pemimpin/individu yang dinilai memiliki efek paling signifikan terhadap ketepatan penilaian 360 derajat. Akurasi penilaian paling tinggi ada pada subjek yang sudah mengenali karyawan yang dinilai selama 1 sampai 3 tahun, diikuti dengan masa kenal 3 sampai 5 tahun, dan yang paling tidak akurat adalah masa kenal lebih dari 5 tahun (Pella & Inayati, 2011).

Sesudah dilakukan penilaian oleh beberapa rater, maka hasil umpan balik tersebut dapat diinterpretasi, baik dengan *guideline* yang telah tersedia, maupun menggunakan fasilitator. Yukl (2006) menyebutkan kegiatan umpan balik 360 derajat dapat melibatkan seorang fasilitator berpengalaman yang memberikan bantuan dalam menerjemahkan umpan balik dan mengenali kebutuhan pengembangan, sehingga seorang penerima umpan balik dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya.

Setelah individu/*ratee* mengetahui hasil umpan balik, maka tahapan yang ketiga adalah tahap *follow up*. Tahapan ini merupakan salah satu proses yang penting dalam kegiatan umpan balik 360 derajat. *Ratee* diarahkan untuk membuat rencana pengembangan

diri dengan menetapkan sebuah tujuan yang spesifik. Dukungan dari organisasi menjadi sesuatu hal yang penting pada tahap ini, karena terkait dengan budaya organisasi.

Tulisan ini selanjutnya akan membahas penggunaan metode umpan balik 360 derajat sebagai alat pengembangan, lebih spesifik lagi adalah pengembangan kepemimpinan dalam konteks manajemen talenta.

Kepemimpinan

Kepemimpinan terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2006). Orang yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan disebut sebagai "pemimpin". Anggota kelompok yang lainnya sering disebut sebagai "pengikut", walaupun dalam praktiknya sebagian dari mereka dapat membantu pemimpin utama itu dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Menurut pandangan teori kepemimpinan, ada beberapa pendekatan untuk mengenali seorang pemimpin, diantaranya dari ciri, perilaku, proses mempengaruhi, dan situasional (Yukl, 2006).

Pada umumnya, seorang pemimpin dianggap berhasil dan dikatakan memiliki kepemimpinan yang efektif adalah jika unit organisasi yang dipimpin berhasil menunaikan tugas pencapaian sarannya. Contoh ukuran kinerja yang objektif mengenai pencapaian kinerja atau sasaran adalah keuntungan, margin keuntungan, peningkatan penjualan, pangsa pasar, penjualan dibanding target penjualan, pengembalian atas investasi, produktivitas, biaya per unit keluaran, biaya yang berkaitan dengan anggaran pengeluaran, dan sebagainya. Pemimpin yang efektif juga diukur berdasar kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh para pengikut atau pengamat dari luar. Apakah pemimpin mampu meningkatkan kohesivitas anggota kelompok, kerja sama anggota, motivasi anggota, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, dan mendamaikan konflik antar anggota.

Pada sebuah organisasi, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peran penting terkait dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasi tersebut. Jika organisasi tidak mempersiapkan secara serius dengan orientasi jangka panjang, maka dikhawatirkan akan muncul krisis berupa kurangnya tenaga kerja terlatih dan munculnya kekosongan kepemimpinan (Pella & Inayati, 2011). Akibat krisis itu, maka seringkali orang-orang diposisikan tidak pada posisi yang tepat.

Program manajemen talenta merupakan kegiatan yang ditujukan untuk menghasilkan jumlah kader yang cukup untuk mengisi posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu perusahaan. Spencer & Spencer (1993) menyebutkan bahwasanya perkembangan vertikal karyawan dalam organisasi dikelompokkan dalam tujuh kelompok

jabatan, yaitu : 1.) Level kontributor individual (*individual contributor*), 2.) Level penyelia fungsional awal (*first-level functional supervisor*), 3.) Level manajer departemen, fungsional atau proyek (*department, function or project managers*), 4.) Level manajer yang menangani dan membawahi beberapa departemen atau fungsi sekaligus (*multiple departments or functions managers*), 5.) Level manajer umum yang membawahi satu unit bisnis, yang setara dengan CEO di satu perusahaan kecil (*business unit general managers*), 6.) Level manajer umum membawahi satu unit bisnis, yang setara dengan CEO di satu perusahaan menengah (*division general manager*), 7.) Level eksekutif membawahi beberapa unit bisnis, yang setara dengan CEO dari salah satu kelompok perusahaan besar dengan beberapa bisnis dan belasan atau puluhan anak perusahaan (*CEO of a large & complex multidivision organization*). Pengembangan talenta di organisasi selanjutnya ditujukan untuk mengisi posisi-posisi di atas.

Pella & Inayati (2011) menyebutkan ada beberapa kompetensi yang dianggap penting dan harus dimiliki pemimpin, dari level pemimpin tingkat satu hingga pemimpin level tujuh. Kompetensi terendah yang harus dimiliki adalah kemampuan kepemimpinan diri, dan manajemen kerja. Selanjutnya kompetensi mengorganisasi dan merencanakan, mengoptimalkan kinerja, perbaikan terus menerus, kepemimpinan kelompok, mengawal perubahan, mengontrol dan memonitor, mengembangkan orang lain, membuat perencanaan strategis, manajemen risiko, hingga pada level yang tertinggi adalah kompetensi pengembangan bisnis dan kepemimpinan visioner.

Metode Umpan Balik 360 Derajat dan Pengembangan Kepemimpinan

Penggunaan umpan balik dari berbagai sumber ini telah menjadi metode yang populer bagi pengembangan manajemen dan kepemimpinan selama 10 tahun terakhir, dan kini telah digunakan luas dalam organisasi besar (London & Smither, dalam Yukl, 2006; Zentis, 2007). Senada dengan hal tersebut, Atwater dan Brett (2006) menyebutkan bahwa metode umpan balik 360 derajat dapat menjadi metode yang bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas perilaku pemimpin dan pada akhirnya mempengaruhi sikap karyawan secara positif.

Penelitian lain tentang penggunaan metode umpan balik 360 derajat terkait dengan kepemimpinan, disebutkan bahwasanya metode umpan balik 360 derajat ini mampu menunjukkan perubahan perilaku yang positif dan meningkatkan kesadaran diri (Atwater & Brett, 2005), meningkatkan perilaku kepemimpinan individu secara efektif (Smither, London & Reilly, dalam Sari, 2011), membuat perubahan positif pada sikap dan kelekatan karyawan (Atwater & Brett, 2006), meningkatkan kesadaran individu untuk merubah perilakunya selama proses pengembangan (Zentis, 2007), serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Sari, 2011).

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwasanya metode umpan balik 360 derajat dapat digunakan sebagai sebuah alternatif pengembangan kepemimpinan. Pada program manajemen talenta yang bertujuan menghasilkan pemimpin masa depan, metode ini dapat diimplementasikan dalam rangkaian program pengembangan talenta. Pelaksanaan kegiatan umpan balik 360 derajat dapat dilakukan pada tiap tahapan pengembangan, baik pada pembelajaran formal maupun pada tahap pengayaan dan pengalaman.

Pada pelaksanaannya, kegiatan umpan balik 360 derajat biasanya melibatkan seorang fasilitator berpengalaman yang memberikan bantuan dalam menerjemahkan umpan balik dan mengenali kebutuhan pengembangan, sehingga seorang penerima umpan balik dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya (Yukl, 2006).

KESIMPULAN

Metode umpan balik 360 derajat telah terbukti meningkatkan beberapa hal terkait fungsi seorang pemimpin, seperti membuat perubahan positif pada sikap dan kelekatan karyawan (Atwater & Brett, 2006), dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Sari, 2011). Sehingga metode ini dapat digunakan sebagai salah satu alternatif cara mengembangkan kemampuan kepemimpinan.

Program manajemen talenta yang bertujuan menghasilkan pemimpin masa depan, dapat memanfaatkan metode ini pada tiap tahapan pengembangan dan pembelajaran yang dilaksanakan, sehingga pada akhir program akan diperoleh talenta yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang mampu menjawab tantangan di masa mendatang. Praktik pelaksanaannya dapat mengacu pada kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan pada masing-masing organisasi/perusahaan.

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.

DAFTAR PUSTAKA

Atwater, L., & Brett, J. (2006). 360 degree feedback to managers: Does it result in changes in employee attitudes? *Group & Organization Management*, 31, 578-600.

- Atwater, L., & Brett, J. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 degree feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 532-548.
- Batanoa, J. (2010). Memperdalam Talent Pool Anda Untuk Mengatasi Krisis Suksesi: Best Practices PT. Unilever Indonesia, Tbk. In Ernawati, E & Wahyudi, H (Eds). *Talent Management Implementation: Belajar dari Perusahaan-Perusahaan Terkemuka* (pp 111-128). Jakarta. Penerbit PPM.
- Fleenor, J.W., & Prince, J.M. (1997). *Using 360-Degree Feedback in Organizations: An Annotated Bibliography*. Greensboro. Center for Creative Leadership
- Lewis, L.E, & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16 (2006) 139–154
- Lepsinger, R., & Lucia, A.D. (2004). Using 360 Degree Feedback in a Talent Management. In Berger, L. A & Berger, D. R (Eds). *Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People* (pp. 119-128). New York. McGraw-Hills Companies.Inc.
- Martono, F.X.S. (2010). Pilihan Untuk Mengembangkan SDM di Era Ketidakpastian: Best Practices PT. Astra International, Tbk. In Ernawati, E & Wahyudi, H (Eds). *Talent Management Implementation: Belajar dari Perusahaan-Perusahaan Terkemuka* (pp 51-73). Jakarta. Penerbit PPM.
- Pella, D.A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management : Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, I.K. (2011). Pengaruh Metode Umpan Balik Kepemimpinan Transformasional 360 Derajat Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan. *Tesis (tidak dipublikasikan)*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence At Work : Models for Superior*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations Sixth Edition* . New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zentis, N. L. R. (2007). The Impact of 360-Degree Feedback on Leadership Development. *Dissertation*. Capella University. Minneapolis. Diunduh dari http://www.sflodn.org/downloads/3-17-07_finaldissertation.pdf pada 1 Agustus 2011.